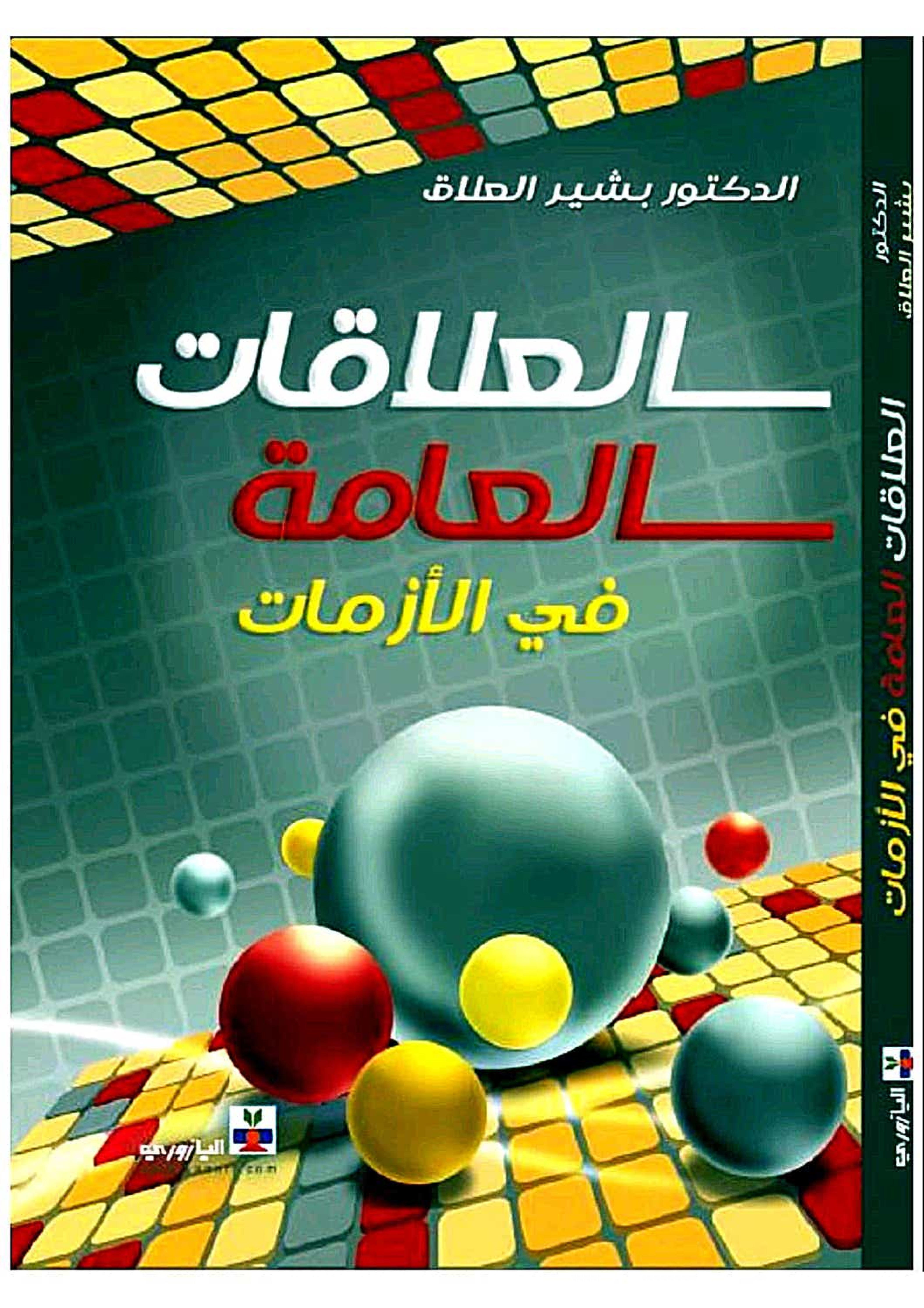
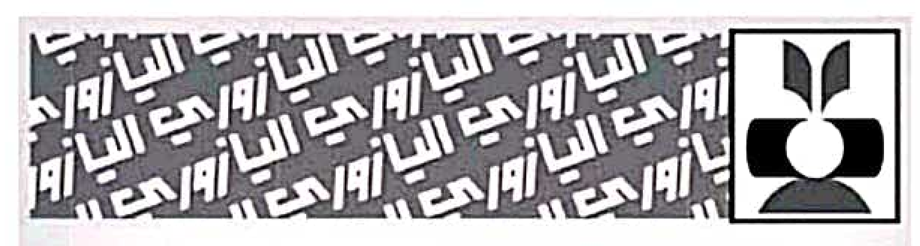

الدكتور بشير العلاق
العلاقات
العامة
في الأزمات
اليازوري
الدكتور
بشير العلاق
العلاقات العامة في الأزمات
اليازوري

# العلاقات العامة في الازمات





اصدار -2019

رقم الايداع:2009/3/1004

التحريــــــر : هيئــة تحريـــر

تصميم الغلاف : نضال جمهور

الصف والإخراج : سامي أبو سعدة

المطبعة : مطبعة رشاد برس -بيروت





دار اليـــازوري العلمية للنشر والتوزيع

عمان-العبدلي-مقابل مجلس النواب

هاتف:4626626 6 962+ تلفاكس: 4614185 6 962+

ص.ب:520646 الرمز البريدي: 11152

www.yazori.com info@yazori.com

# العلاقات العامة

# في الأزمات

الدكتور بشير العلاق

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَٱللَّهُ أَخۡرَجَكُم مِّنۢ بُطُونِ أُمَّهَٰتِكُمۡ لَا تَعۡلَمُونَ شَيۡـٔٗا وَجَعَلَ لَكُمُ ٱلسَّمۡعَ وَٱلۡأَبۡصَٰرَ وَٱلۡأَفۡـِٔدَةَ لَعَلَّكُمۡ تَشۡكُرُونَ ٧٨ ﴾ [النحل:78]

صدق الله العظيم

## توطئة

يمثل هذا الكتاب جهداً باتجاه التعريف بأساليب مواجهة الأزمات من قبل جهاز العلاقات العامة. فالمتعارف عليه أن مهام إدارة الأزمات تقع على عاتق أجهزة العلاقات العامة، حيث أن هذا الجهاز يتولى مهام كثيرة ومتنوعة في مقدمها الحفاظ على سمعة المنظمة، والعمل على ضمان بقائها ونموها وازدهارها، وبالتالي فإن التحوط للأزمات ومحاولة احتوائها أو تقليل آثارها السلبية على المنظمة يقع ضمن وظيفة العلاقات العامة تحديداً، وإن كان هذا الجهد لوحده لا يكفي ما لم يتم دعمه وإسناده من قبل إدارات المنظمة برمتها، لأن صورة المنظمة وسمعتها هي في المقام الأول شيء كبير لا يمكن حصره بنشاطات جهاز العلاقات العامة لوحده.

يتناول **الفصل الأول** مدخلاً موجزاً إلى العلاقات العامة، يعرّف بمفهومها، وفلسفتها، ومساراتها، ووظائفها، ونطاق أعمالها ونشاطاتها، وتكوينها، وكل ما يتعلق بالعلاقات العامة كفلسفة وممارسات أعمال فُضلى.

أما **الفصل الثاني**، فيناقش بأسلوب معمّق ومبسط في آن واحد مفهوم الأزمة وتداعياتها، والمضامين الخاصة بالأزمة ذاتها. كما يتطرق الفصل إلى الأساليب المؤدية إلى نشوء الأزمات، مثل الأسباب الإنسانية والأسباب الإدارية، ثم يعرّج على سمات الأزمة وخصائصها، ومتطلبات احتوائها.

وفي **الفصل الثالث**: يتم التركيز عل إدارة الأزمات، حيث نسلط الضوء على: مفهوم إدارة الأزمة، ومراحل الأزمة، وأساليب حل الأزمات

والتعامل معها، والأزمات والحلول، وأساليب حل واحتواء الأزمات بشكل فعّال.

وجاء **الفصل الرابع** ليركز بشكل خاص على دور جهاز العلاقات العامة في مجال التخطيط للأزمات، حيث تطرقنا إلى مفهوم التخطيط، وآلياته، ومتطلبات ومبادئ نجاحه في احتواء الأزمات وإدارتها.

آمل أن أكون قد وُفقت في عملي المتواضع هذا. وأشهد إنني قد أكون قد أخفقت في جوانب قدر تعلق الأمر بشمولية الاستعراض والشرح والإزادة ... إلا أن الكمال لله وحده.

**ومن الله نستمد التوفيق**

**الدكتور بشير العلاق**

**عمان / الأردن**

# المحتويات

# الفصل الأول

## مدخل موجز إلى العلاقات العامة

- تقديم
- ما هو الهدف الأسمى للعلاقات العامة؟
- ما هو المقصود بالجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للمنظمة؟
- تعريف العلاقات العامة
- القواسم المشتركة لتعاريف العلاقات العامة
- المبادئ الأساسية للعلاقات العامة
- سمات العلاقات العامة
- أهداف العلاقات العامة
- وظائف العلاقات العامة
- أهمية العلاقات العامة
- أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة
- دور الرأي العام وأهميته
- تقدّم وتطور وسائل الاتصالات
- العلاقات العامة والتنمية
- دور العلاقات العامة في المنظمات العربية
- وسائل الاتصال ودورها في العلاقات العامة
- أسئلة للمناقشة

## تقديم

قبل الدخول في صلب موضوع كتابنا الموسوم بـ «العلاقات العامة في الأزمات» ينبغي أولاً تسليط الضوء على ماهية العلاقات العامة ووظائفها وآلياتها، ومستلزمات نجاحها، ودورها في مجالات الحياة المختلفة. وقد قررت أن يتضمن الفصل الأول شذرات تتناول الموضوعات آنفة الذكر لكي يكون القارئ ملماً بعالم العلاقات العامة إلماماً عميقاً، وبلغة بسيطة هي أقرب ما تكون إلى «السهل الممتنع».

فإذا ما استوعب القارئ هذه الأساسيات والأعمدة المتعلقة بالعلاقات العامة، سيكون من السهل عليه فهم واستيعاب الكيفية التي يتعامل بها جهاز العلاقات العامة مع الأزمات. وفي الفصول القادمة سنناقش مفهوم الأزمة، وجذورها، ومسبباتها وأساليب إدارتها والتغلب عليها.

دعنا نستعرض «شذرات» العلاقات العامة، كما ندعوك إلى الإجابة عن الأسئلة الموجودة في نهاية هذا الفصل.

### ما هو الهدف الأسمى للعلاقات العامة؟

تحسين وتعزيز سمعة المنظمة لدى جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي.

### ما هو المقصود بالجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للمنظمة؟

- **الجمهور الداخلي:**

كافة الموظفين والعمال الذين يعملون في داخل المنظمة.

- **الجمهور الخارجي:**

جميع المتعاملين مع المنظمة والذين تؤثر وتتأثر المنظمة بهم.

## تعريف العلاقات العامة

**أولاً**: وظيفة ذات صبغة إنسانية تقوم بها الإدارة لتعديل الاتجاهات وتحديد خطط وسياسات المؤسسة وتنفيذ البرامج الهادفة إلى:

1- تحقيق رضا الجمهور الداخلي والخارجي.

2- تكريس ولاء الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للمنظمة.

**ثانياً**: العلاقات العامة هي أيضاً:

كافة الجهود الإدارية المخططة والمستمرة لبناء وإدامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها.

**ثالثاً**: العلاقات العامة هي أيضاً:

جهد مخطط للتأثير بشكل إيجابي في الرأي العام من خلال الأداء الناضج والسمعة الطيبة والاتصالات التفاعلية ذات الاتجاهين.

**رابعاً**: العلاقات العامة هي أيضاً:

فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم وذلك لكسب رضاهم من خلال حسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجتمع.

خامساً: العلاقات العامة هي أيضاً:

علم اجتماعي وسلوكي تطبيقي يستهدف بالدرجة الأساس تعزيز وترسيخ ولاء الجمهور للمنظمة.

## القواسم المشتركة للتعاريف السابقة الخاصة بالعلاقات العامة

1- أنها فلسفة للإدارة اتجاه المجتمع برمته.

2- أنها سياسات وأعمال ونشاطات وظيفية وإدارية ثم اتصال وإعلام.

3- أنها نشاط إنساني واجتماعي رفيع يهدف إلى تحقيق رضا الجمهور وتكريس ولائه للمنظمة.

4- أنها نشاط يهدف إلى خدمة المصلحة العامة للجمهور أولاً ثم مصلحة المنظمة.

5- أنها نشاط مخطط ومستمر لا يتوقف فقط عند إقامة علاقات طيبة بل يسعى إلى المحافظة على هذه العلاقات وإدامتها وتكريسها والارتقاء بها.

## المبادئ الأساسية للعلاقات العامة

1- إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة ومخططة، تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة شأنها شأن وظائف المنظمة الأخرى.

2- تقوم العلاقات العامة الصحيحة والفعالة بين طرفين مؤثر ومتأثر في الوقت نفسه.

3- تعتمد العلاقات العامة على الاتصالات التفاعلية من جانب كل من الطرفين المنظمة وجمهورها: فالاتصال فيها ذو اتجاهين وليس اتجاه واحد.

4- إنها لا تقتصر على مؤسسات معينة، أو قطاعات محددة بل أنها تشتمل على جميع المؤسسات الحكومية والخاصة، التجارية والصناعية والاجتماعية، الربحية منها وغير الربحية.

5- تحتاج العلاقات العامة إلى دعم ومؤازرة الإدارة العليا وإلا فقدت قيمتها وهيبتها.

6- تتطلب العلاقات العامة تفهماً متعمقاً لطبيعة السلوك البشري ووسائل التعامل مع هذا السلوك.

### سمات العلاقات العامة

**السمة الأولى:** الصدق والحقيقة والأمانة المتجسدة على أرض الواقع والتي يلمسها الجمهور ويفاخر بها (بمعنى ترجمة ذلك إلى أعمال ملموسة وأفعال جيدة).

**السمة الثانية:** الاستعانة بالحقائق والأرقام والوقائع في توضيح أهداف المنظمة للجماهير، والتعرف على اتجاهاتهم ورغباتهم وأفكارهم وبذل الجهود الرامية للتأثير في هذه الميول والاتجاهات والرغبات.

السمة الثالثة: الاعتماد على الجماهير بالدرجة الأساس ورعايتها واحترامها للرأي العام من خلال تحقيق الصالح العام للمجتمع قبل تحقيق المصلحة الذاتية للمنظمة.

## أهداف العلاقات العامة

1- تعزيز وترسيخ سمعة المنظمة عن طريق إنماء فهم الجمهور وتنويره بما تقوم به من خدمات ونشاطات.

2- بناء سمعة طيبة للنشاطات التي تقوم بها المنظمة بين الجمهور الذي يتعامل معها.

3- خلق فهم واسع نحو المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة.

4- الحصول على ثقة الجمهور وبالتالي ولاءه للمنظمة.

5- التمتع بعلاقات حسنة مع المجتمع المحلي.

6- كسب ثقة المساهمين.

7- توطيد العلاقة مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

8- حل مشاكل الجمهور الداخلي والخارجي.

9- بناء وتوطيد علاقات طيبة مع المنظمات المنافسة.

10- بناء وتوطيد علاقات طيبة مع مؤسسات الدولة.

11- معرفة ميول ورغبات واتجاهات فئات الجمهور نحو المنظمة.

## وظائف العلاقات العامة

1- تعريف الجمهور بالمنظمة وشرح نشاطاتها وخدماتها وإنتاجها ورسالتها وأهدافها بأسلوب واضح وواقعي وبسيط.

2- شرح سياسة المنظمة إلى الجمهور، أو أي تعديل بالسياسة وذلك بهدف كسب تعاون الجماهير معها.

3- مساعدة الجمهور على تكوين رأيه وذلك من خلال تزويده بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنياً على أساس من الواقع والحقيقة.

4- التأكد من أن جميع المعلومات والأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والمضمون.

5- تزويد إدارات المنظمة كافة بالتطورات التي تحدث في الرأي العام.

6- حماية المنظمة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة لنشر معلومات كاذبة أو مظللة.

7- تهيئة جو سليم بين المنظمة والأفراد وبين الأفراد بعضهم ببعض داخل المنظمة.

8- إبلاغ الإدارة العليا للمنظمة برد فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة.

9- بحث وتحليل جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.

10- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وبالعكس.

11- التأكد من أن أهداف المنظمة ونشاطاتها تلقى الاهتمام من الجمهور.

12- العمل على تدعيم العلاقة بين المنظمة وأجهزة الإعلام المختلفة.

13- إعداد وتنظيم استقبال الوفود وبرامج زيارتهم وإظهار المنظمة بالمستوى اللائق أمام الوفود والزوار والباحثين الذين يزورون المنظمة لأعمال تخدم المصلحة العامة والحركة الأكاديمية والعملية.

14- إعداد متطلبات عقد الاتفاقيات وحفظها ومتابعة وحفظها ومتابعة تنفيذها ضمن جدول زمني محدد.

15- تنظيم الاحتفالات بالمناسبات الدينية والقومية والوطنية والأعياد بالتنسيق مع الجهات الأخرى.

16- الإشراف على وإقامة المعارض والمتاحف والمؤتمرات، والإعداد لمشاركة المنظمة بالمعارض والندوات والمؤتمرات النشاطات المحلية والدولية.

## أهمية العلاقات العامة

تنبع أهمية العلاقات العامة من أهمية:

1- دراسة سلوك الأفراد والجماعات للتعرف على اتجاهاتهم ورغباتهم والعوامل المؤثرة في هذا السلوك.

2- توجيه سياسات ونشاطات المنظمة بما ينسجم مع رغبات وتطلعات الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للمنظمة.

3- كون العلاقات العامة وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة وليس مجرد نشاط إشرافي ضيق.

## أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة

**أولاً: التوسع الصناعي والتجاري والتقدم التكنولوجي المتمثل في الآتي:**

1- اتساع رقعة النشاطات الاقتصادية والتنموية وتنامي حجم الأعمال.

2- ازدياد التنافس بين المنظمات على اختلاف أنواعها.

3- ازدياد عدد العاملين في المنظمات وتنامي مشاكلهم وكذلك الحاجة لحل هذه المشاكل.

4- حصول فجوة ما بين الجمهور الخارجي والمنظمة (حالات سوء فهم وغموض في أهداف وتطلعات كل منهما).

5- حصول فجوة ما بين الجمهور الداخلي والمنظمة (لعدم فهم أي منهما لأهداف بعضهما البعض).

6- إدراك المنظمات بأن أفضل وسيلة للنجاح تكمن في تمتين العلاقات الحميمية ما بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي.

**ثانياً: تنامي دور نقابات العمال ومنظمات الدفاع عن حقوق المستهلكين**

أصبح للنقابات ومنظمات الدفاع عن حقوق المستهلكين قوة وتأثير

الأمر الذي تطلب الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المنظمة وهذه النقابات والجمعيات بشكل يخدم المصلحة العامة.

**ثالثاً: دور الرأي العام وأهميته**

1- احترام المجتمعات الحديثة لإرادة الإنسان وحقه في التعبير عن رأيه دون وساطة أو وصاية.

2- أصبح المواطن (المستهلك مثلاً) سيد السوق وصارت كل سياسات الإنتاج والتسويق والخدمات تدور حوله وفقاً لما يريد بالضبط.

3- تنامي قوة الجماهير في التأثير على الحكومات وسياساتها من خلال ممثليها في البرلمانات والنقابات والجمعيات.

4- حق المواطن في المعرفة حيث أجازت التشريعات للمواطن الحصول على المعرفة عن كل شيء تقريباً وكذلك مقاضاة المنظمات التي لا توفر له المعلومة الصحيحة.

**رابعاً: تقدم وتطور وسائل الاتصالات**

تعتبر وسائل الاتصال العصب الرئيسي للعلاقات العامة. فمن خلال هذه الوسائل يمكن:

1- تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المنظمة وإدارتها من جهة وبين المنظمة وجمهورها الخارجي من جهة أخرى.

2- إقامة أقوى الروابط وإيصال أدق المعلومات ونقل أحدث الأخبار والمعلومات عند وقوعها.

3- تمتين الثقة المتبادلة والحوار الصريح والدائم ما بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي.

4- تحويل العالم برمته إلى قرية صغيرة.

## العلاقات العامة والتنمية

تعني التنمية ما يلي:

1- إحداث تغيير اجتماعي مادي (رفع المستوى الاقتصادي والتكنولوجي للمجتمع مثلاً).

2- إحداث تغيير اجتماعي معنوي (تغيير اتجاهات الناس وتقاليدهم وميولهم مثلاً).

ولكي يتحقق التغيير بشكل فعال ينبغي:

مشاركة الجماهير الفعالة في عملية التغير.

### ما هو دور العلاقات العامة في ذلك؟

دور العلاقات العامة هو:

العلاقات العامة هي إحدى الوسائل الفعالة التي يمكن عن طريقها تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الجمهور وبالتالي تحويله إلى جمهور إيجابي متعاون مع:

1- الدولة في مساعيها التنموية.

2- المنظمات والتي تسعى لمساعدة الدولة في مساعيها التنموية.

3- المجتمع برمته.

**وباختصار نقول:**

**تستطيع العلاقات العامة من خلال وسائلها الإعلامية وقدراتها الإقناعية وثقة الجماهير بها أن ترشد وتوجه عملية التنمية من خلال تطوير وبلورة وعي الجماهير وهو الوعي الذي يقود هذه الجماهير إلى مساندة ودعم جهود التنمية.**

## دور العلاقات العامة في المنظمات العربية:

### أولاً: دورها في المجال السياسي:

1- غرس الشعور بالانتماء الوطني والقومي لدى الجماهير. فشعور المواطن بالولاء يدفعه إلى التضحية والعمل من أجل بناء وتقدم وطنه وأمته.

2- تعميق وعي الجماهير وإيمانها بسياسة الدولة وخطتها لتحصين هذه الجماهير ضد محاولات التشويش وكذلك لضمان مساهمة الجماهير في مسيرة البناء.

3- نشر الوعي السياسي لدى الجماهير وحثهم على المشاركة السياسية في إبداء الرأي بخطط وقرارات الدولة من خلال الممارسة الديمقراطية السليمة.

4- تهيئة الجماهير للتغييرات التي ستحصل وإيضاح آثارها لغرض تكييف الجماهير مع هذه التغييرات التي تصدر بصددها وعدم مفاجئتها وبالتالي تعجز عن فهمها ما يكون رد فعلها سلبياً.

5- إفساح المجال لكافة الآراء الوطنية للتعبير عن نفسها وتشجيع الحوار الديمقراطي بين مختلف الآراء لمصلحة البلد.

**ثانياً: دورها في المجال الاقتصادي:**

1- تبصير المواطنين بحقيقة الأوضاع الاقتصادية والتحديات التي تواجه التنمية وتأهيلهم للقيام بأعباء المشاركة والمبادرة الذاتية لعلاج هذه المشكلات.

2- قيام الأجهزة الإعلامية بتوسيع رقعة الحوار الخاص بخطط التنمية الاقتصادية وتفسير البيانات والمعلومات الواقعية إلى الجماهير (فمشاركة الجماهير في مناقشة وضع الخطط وتعاونهم مع الأجهزة الإدارية في إنجاحها له الأثر الأكبر في التغلب على المشكلات التي تواجهها).

3- تستطيع العلاقات العامة في المنظمات أن تتعاون مع الإدارات والأقسام الإدارية التابعة للمنظمة كالمبيعات والإعلان وبحوث التسويق والإنتاج وتساعدهم بخدمات إضافية وذلك بتزويدهم بالمعلومات عن الأسواق وكذلك بالنصائح الإرشادات التي تعزز مكانتهم وسمعتهم بين الجماهير.

4- تنمية الوعي الادخاري ضرورة قومية لتوفير الاستثمارات اللازمة لمشروعات الخطة التنموية. كما أن الادخار يساعد على ترشيد الاستهلاك وتوجيهه ما يعود على الأسرة والمجتمع بالنفع الوفير.

5- تعميق إجراءات وبرامج الأنشطة التعاونية وتكريس قيمها التربوية واستثمار مردوداتها السلوكية والاقتصادية والاجتماعية في خلق النموذج الإنساني المواكب لإجراءات الدولة .

**ثالثاً: دورها في المجال الاجتماعي:**

1- التعايش مع الجماهير والتفاعل الصادق معها في معاناتها الاقتصادية والاجتماعية ومشاركتها آلامها وأفراحها والمساهمة الجادة بنوعيتها.

2- تغيير العادات الاجتماعية والصحية السيئة وتنمية الوعي الصحي والاجتماعي بين الجماهير من خلال الندوات والمحاضرات والأفلام الوثائقية.

3- الدعوة إلى ترشيد الأنماط السلوكية المختلفة والتي تسود أحياناً في الأفراح والمناسبات الدينية والتأكيد على القيم الروحية الصحيحة للقضاء على العادات والتقاليد البالية الضارة بالمجتمع وسمعة البلد.

**رابعاً: دورها في المجال الإداري**

1- توعية العاملين في قطاعات الدولة والقطاعات الأخرى بالحرص على المصلحة العامة من خلال القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها وتنفيذها.

2- توعية العاملين بالحرص الشديد على إقامة علاقات طيبة مع الجماهير التي تتعامل معها واعتبار هذه العلاقات الطيبة الأساس الذي تنطلق منه المنظمة للبقاء والنمو والازدهار.

3- توعية وتعريف العاملين بواجباتهم ومسؤولياتهم وحقوقهم.

4- توعية المواطنين بضرورة احترام العاملين في المنظمات المختلفة وعدم الإساءة إليهم وتقدير ظروفهم لأنهم إنما وجدوا أصلاً لخدمتهم.

## وسائل الاتصال ودورها في العلاقات العامة

### أولاً: الاتصال

يعرف الاتصال في إطار العلاقات العامة بأنه عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق والمعرفة إلى الجماهير (الرأي العام) بهدف التأثير فيه في الاتجاه الذي يضمن تأييده وتفهمه للمنظمة.

ولكي يكون الاتصال فعالاً ينبغي أن يكون باتجاهين:

1- من المنظمة إلى الجماهير.

2- ومن الجماهير إلى المنظمة

وتعتبر وسائل الإعلام المختلفة + الكلمة المنطوقة من أبرز الوسائل التي يتم استخدامها في مجال الاتصال:

1- وسائل طباعية (مثل الصحف والمجلات والنشرات والبروشورات .. الخ).

وتعتمد هذه الوسائل على الكلمة المكتوبة التي هي بحاجة إلى خبرة ومقدرة في الصياغة والكتابة والبلاغة للتعبير عن الأفكار المراد توصيلها.

2- وسائل سمعية (مثل المذياع والخطب والمحاضرات).

وتعتمد على القدرة اللفظية لمرسل الرسالة، وقابليته على الاقتناع وشفافيته وعفويته ودفء عباراته وكيفية نطقها.

3- وسائل مرئية (مثل الرسوم والمعارض والتلفزيون والسينما والبوسترات .. الخ).

4- وسائل مزدوجة (سمعية وبصرية)

مثل التلفزيون والسينما والمسرح والانترنت التي تعتمد على الصوت والصورة معاً.

**ثانياً: مكونات الاتصال:**

1- **المرسل (مصدر الاتصال)** Sender

الذي يبدأ أو يستهل عملية الاتصال.

2- **المستلم (مستقبل الاتصال)** Receiver

الذي تنتهي إليه عملية الاتصال.

3- **الرسالة** Message

الرسالة تعبر عن مضمون معين يراد به نقل معناه إلى طرف ثانٍ هو

المستلم. والرسالة الناجحة لابد أن تتضمن هدفاً معيناً يراد تحقيقه، وإلا فإنها ستفقد أهميتها.

وينبغي أن تصاغ الرسالة بأسلوب يفهمه المستلم جيداً، وأن تتصف بعدة مواصفات كالتركيز والوضوح والدقة وغيرها.

4- **الوسيلة** Channel

وهي الأداة التي يتم استخدامها لإيصال المعلومات والأفكار بين أطراف عملية الاتصال.

وتقسم وسائل الاتصال إلى أربع مجموعات هي:

**ثالثاً: أنواع الاتصالات في المنظمة:**

1- **الاتصالات الرسمية:**

- وهي اتصالات تحكمها أسس وأصول ومبادئ محددة، وينبغي أن تكون معروفة للجميع.

وتقسم الاتصالات إلى:

أ- **الاتصالات النازلة:** من الرئيس إلى مرؤوسيه مثل المذكرات واللقاءات ومناقشة الموازنات. وغالباً ما تكون التغذية العكسية فيها منخفضة.

ب- **الاتصالات الصاعدة:** من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ

الخطط وشرح معوقات التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس. التغذية العكسية حيوية جداً.

ج- **الاتصالات الأفقية والجانبية:** الاتصالات بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة.

د- **الاتصالات المتقابلة أو المحورية:** اتصالات بين المديرين وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً.

هـ- **الاتصالات الخارجية:** بين المديرين والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين والمستهلكين والمشترين الصناعيين وغيرهم.

**2- الاتصالات غير الرسمية:**

وهي بمثابة اتصالات تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة من دون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها وعفويتها قياساً بالاتصالات الرسمية.

**رابعاً: وسائل الاتصال في مجال العلاقات العامة:**

تقسم إلى قسمين أساسيين هما:

1- **الوسائل المباشرة:** مثل المحاضرات والاجتماعات والاتصالات الهاتفية وعن طريق الانترنت والندوات .. الخ.

2- **الوسائل غير المباشرة:** مثل المذياع والتلفاز والصحف والكتب ... الخ.

ويمكن تقسيم وسائل الاتصال مجتمعة في أقسام فرعية هي:

1- **الوسائل المقروءة**: كالكتب والمجلات والنشرات والمراسلات ... الخ.

2- **الوسائل المرئية**: كالمعارض والمتاحف والصور والسينما الصامتة ... الخ.

3- **الوسائل السمعية**: كالمذياع والهاتف وأجهزة الاتصالات الداخلية... الخ.

4- **الوسائل السمعية والبصرية**: كالسينما والتلفزيون والانترنت والمؤتمرات والندوات ... الخ.

5- **الوسائل الصامتة**: اللغة الصامتة (الإيماءات والإشارات وتعبيرات الجسم والوجه ... الخ).

# أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في الحيّز المخصص للإجابة حصرياً.

**السؤال الأول:** تعاني إحدى المنظمات من مشكلة تتعلق بعدم رضا العاملين عن سياساتها ونظام الأجور والمرتبات فيها. وقد انعكس ذلك بشكل سلبي على عملاء هذه المنظمة. المنظمة إذن تواجه مخاطر جمة.

كيف السبيل إلى تجاوز هذه العقبات، وأي أداة يمكنك استخدامها لمساعدة المنظمة؟

**السؤال الثاني:** ما المقصود بجمهور المنظمة الداخلي؟ إعط أمثلة توضيحية داعمة.

الجمهور الداخلي للمنظمة هو:

| أمثلة داعمة | |
|---|---|
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |

**السؤال الثالث**: ما المقصود بجمهور المنظمة الخارجي؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

| الجمهور الداخلي للمنظمة هو: |
|---|
| |

| أمثلة داعمة | |
|---|---|
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |

**السؤال الرابع**: اقترح أربعة تعريفات للعلاقات العامة من أربع زوايا مختلفة:

**التعريف الأول:**

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

التعريف الثاني:

----------------------------------------------------------------

----------------------------------------------------------------

----------------------------------------------------------------

----------------------------------------------------------------

التعريف الثالث:

----------------------------------------------------------------

----------------------------------------------------------------

----------------------------------------------------------------

----------------------------------------------------------------

التعريف الرابع:

----------------------------------------------------------------

----------------------------------------------------------------

----------------------------------------------------------------

----------------------------------------------------------------

**السؤال الخامس**: ما هي أبرز مضامين ودلالات التعاريف الأربعة التي أوردتها في جوابك عن السؤال الرابع أعلاه؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

−8

−9

−10

−11

−12

−13

−14

−15

−16

−17

−18

−19

−20

−21

−22

−23

−24

**السؤال السادس:** تحكم العلاقات العامة عدة مبادئ. حدد أبرزها مدعماً جوابك بالأمثلة.

| **مبادئ العلاقات العامة هي:** |
| --- |
| |

| | **أمثلة داعمة** |
| --- | --- |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال السابع:** حدد سمات العلاقات العامة في مؤسسة خدمية مثل الملكية الأردنية أو طيران الخليج. إعطِ أمثلة واقعية.

**سمات العلاقات العامة هي:**

السمة الأولى:

------------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------------

السمة الثانية:

------------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------------

السمة الثالثة:

------------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------------

| | **أمثلة داعمة** |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثامن:** علق على العبارة التالية:

«أهداف العلاقات العامة لا تعّد ولا تحصى .. فهي كثيرة جداً ومؤثرة جداً».

**فيليب كوتلر**

2007

| **التعليق** |
| --- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |
| ---------------------------------------------------------------- |

**السؤال التاسع:** ما هي برأيك أبرز وظائف العلاقات العامة في المنظمات التالية:

A- مصفاة البترول الأردنية:

الوظائف هي:

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

B- التلفزيون الأردني:

الوظائف هي:

1-

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

C- دار اليازوري للنشر والتوزيع

الوظائف هي:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

D- الجامعة الأردنية:

الوظائف هي:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

E- مستشفى البشير

الوظائف هي:

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

F- شركة Orange للاتصالات

الوظائف هي:

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

G- شركة Pepsi

الوظائف هي:

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

**السؤال العاشر:** ما هي برأيك أهمية العلاقات العامة بالنسبة للمنظمات التالية:

A- KFC

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

B- فندق رويال /عمّان/ الأردن

-1

-2

-3

—4

—5

—6

—7

—8

—9

—10

Burger King —C

—1

—2

—3

—4

—5

—6

—7

—8

—9

—10

D– شركة مياهنا/ عمّان/ الأردن

1–

2–

3–

4–

5–

6–

7–

8–

9–

10–

E– شركة ف. كتانة /عمّان/ الأردن

1–

2–

3–

4–

5–

6-

7-

8-

9-

10-

**السؤال الحادي عشر:** ما هي برأيك أسباب اهتمام المنظمات التالية بالعلاقات العامة:

A- مكة مول

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

B– کورفور

1–

2–

3–

4–

5–

6–

7–

8–

9–

10–

C– کوزمو

1–

2–

3–

4–

5–

6-

7-

8-

9-

10-

D- شركة كيا للسيارات

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

E- ميداس للأثاث

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

**السؤال الثاني عشر:** تواجه شركتك أزمة مالية خانقة. كيف يمكنك استخدام العلاقات العامة لتجاوز هذه الأزمة؟ إعط أمثلة توضيحية.

---------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------

| | أسئلة توضيحية |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثالث عشر:** لكي تتجاوز شركتك الأزمات والمشاكل الاجتماعية، فهي تلجأ إلى الرأي العام لهذا الغرض. ما هي الأساليب التي تمكّن شركتك من استثمار الرأي العام لحل أزمات شركتك ومشاكلها؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------

| أمثلة توضيحية داعمة | |
|---|---|
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |

**السؤال الرابع عشر:** حاول استخدام تقنيات الاتصال لإيجاد حلول لأزمات تواجه عملاءك نتيجة الأوضاع الاقتصادية السائدة، وهي أوضاع صعبة عليك كشركة وعلى الجمهور الداخلي والخارجي لشركتك.

كيف السبيل إلى ذلك؟ إعطْ أمثلة حقيقية داعمة.

| |
|---|
| ------------------------------------------------------------ |
| ------------------------------------------------------------ |
| ------------------------------------------------------------ |
| ------------------------------------------------------------ |
| ------------------------------------------------------------ |
| ------------------------------------------------------------ |
| ------------------------------------------------------------ |
| ------------------------------------------------------------ |
| ------------------------------------------------------------ |
| ------------------------------------------------------------ |

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الخامس عشر:** تواجه البلدان العربية أزمات سياسية واقتصادية وتنموية. منظمتك تعمل في هذه البيئة الصعبة. كيف يمكن لجهاز العلاقات العامة التابع لمنظمتك التقليل من تأثير هذه الأزمات على نشاطات المنظمة وفعاليتها؟ إعطْ أمثلة من الواقع.

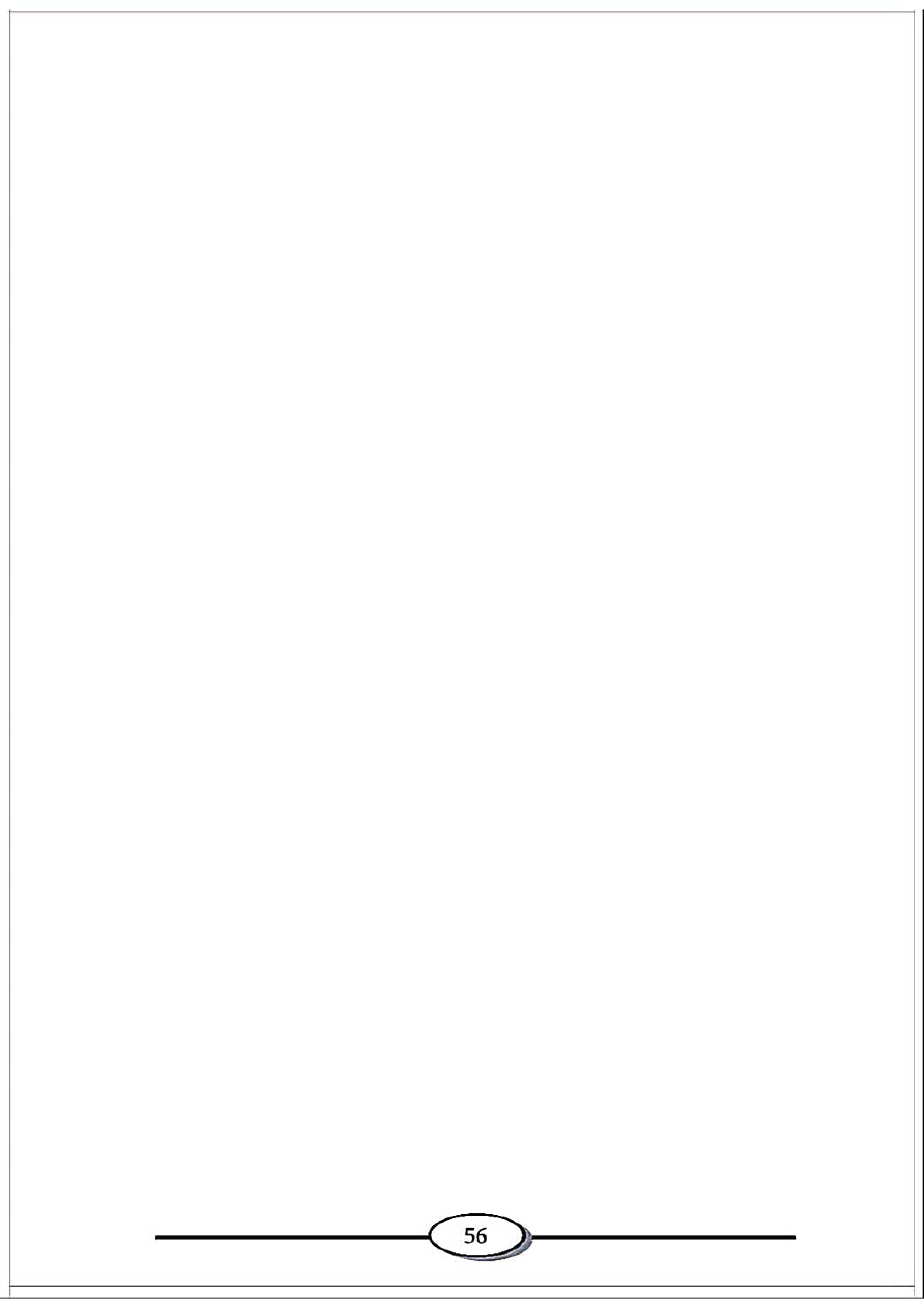
-----------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------

| | أمثلة من الواقع |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

# الفصل الثاني

# مفهوم الأزمة وتداعياتها

- تقديم
- مفهوم الأزمة
- الأسباب المؤدية لنشوء الأزمات
- متطلبات احتواء الأزمات
- أسئلة للمناقشة



## تقديم

نعيش في عالم تعصف به الأزمات وتهدده في الصميم. وفي عالم الأعمال، تمثل الأزمات تحديات حقيقية قد تترك آثار سلبية على مسيرة المنظمة، وقد تعطلها أو تمنعها من تحقيق أهدافها. وتلعب أجهزة العلاقات العامة الفاعلة أدوار حقيقية في التنبؤ بهذه الأزمات، أو احتوائها، أو التقليل من آثارها السلبية، وهذا يعتمد، كما سنرى لاحقاً، على قدرة جهاز العلاقات العامة على تخطيط جهوده وتنظيمها، وإحكام الرقابة على المتغيرات التي يمكن التحكّم بها على أقل تقدير. وسنتناول في هذا الفصل مفهوم الأزمة وتداعياتها، ومواضيع ذات صلة بالأزمات.

### أولاً: مفهوم الأزمة:

يعني مصطلح «الأزمة» أشياء كثيرة ومتباينة، كل حسب الظروف التي تحصل فيها الأزمات، ومسبباتها، وبيئتها، وطرائق التعامل معها أو مواجهتها.

والأزمة بمفهومها العام تعني تهديداً خطيراً متوقعاً أو غير متوقع، لأهداف وقيم ومعتقدات، وممتلكات سواء تابعة للأفراد أو المنظمات أو الحكومات أو البلدان، والتي تحّد من القدرة على اتخاذ قرارات فعّالة أو سريعة.

هذا يعني الآتي:

1- قد تكون الأزمة متوقعة أو غير متوقعة.

2- قد يصعب التنبؤ بحدوث الأزمات.

3- يكمن خطر الأزمة في تأثيراتها السلبية على الممتلكات والأفكار والمعتقدات. فهي تضر بالماديات مثلما تضر بالمعنويات.

4- الأزمة قد تعطّل أو تعرقل أو حتى تمنع اتخاذ قرارات فعالة أو مؤثرة أو قابلة للتطبيق.

5- قد تؤثر الأزمة على الأفراد والمنظمات، والحكومات، والدول ..الخ.

وتعرّف الأزمة أيضاً بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولّدة للأزمات ويتضمن هذا الموقف قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة.

وهذا يعني الآتي:

1- أن الأزمات تأتي من مواقف معينة قد تكون من صنع الطبيعة أو بفعل الإنسان.

2- أن ديناميكية البيئة قد تكون مسؤولة عن توليد الأزمات. فالبيئة المتغيرة لا ينتج عنها إلاّ أزمات متتالية.

3- تتسم الأزمات بخطورتها وتهديدها للأفراد والمنظمات والدول.

4- تتسم الأزمات الخطيرة بخاصية المفاجأة.

5- تتطلب الأزمات قدراً عالياً من المهارة والحنكة الإدارية لاحتوائها أو إدارتها، أو العمل على تضييق تأثيراتها الجانبية.

ويشار إلى الأزمة من حيث تأثيراتها الإيجابية على أنها تمثل نوعاً من توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات ما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن.

هذا يعني ما يلي:

1- أن الأزمة هي بالتأكيد لحظة حرجة.

2- أن الأزمة هي أيضاً نقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة.

3- تهدد الأزمات بقاء المنظمة.

4- غالباً ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة.

5- أن تجاوز الأزمة أو احتوائها يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها.

وتعّرف الأزمة أيضاً بأنها تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو الدولة، أو البلد برمته، بسبب قصور معين سواء كان عن عمد أو من غير عمد. وقد تكون الأزمة نتيجة عوامل يصعب التحكم بها، مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، وغيرها. هذا النوع من الأزمات غالباً ما تكون السيطرة عليه صعبة. أما في حالة الأزمات الناتجة عن عوامل يمكن التحكم بها، فإن إحكام الرقابة عليها وإدارتها قد يكون أسهل بكثير. وحتى هذا النوع من الأزمات قد يكون ناتجاً عن خلل أو إخفاق متعمد. وفي إطار










هذا التعريف يمكن القول أن الأزمات هي:

1- نتيجة عوامل غير مسيطر عليها.

2- نتيجة عوامل مسيطر عليها.

3- تغييرات في البيئة، سواء بفعل الإنسان أو بسبب الطبيعة.

4- تغييرات مفاجئة.

وبصدد الأزمات الإدارية بالتحديد، يرى بعض الكتاب والباحثين أن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة.

وقد تكون الأزمة مجرد موقف أو حدث يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية وجادة في النتائج، وهي حدث أو تراكم لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المنظمة أو جزء منه. والأزمة من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوّله.

## ثانياً: الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات

من الواضح أن الأزمة، كما أوضحنا آنفاً، هي حدوث أمر أو شيء غير متوقع، ومن الممكن أن يترتب عليه أمر أو شيء مكروه أو غير مرغوب. أي أن الأزمة مفاجأة غير محبذة، والأزمات جمع أزمة، وبما أن الإنسان لا يعلم الغيب فإنه لا يستطيع أن يتجنب المفاجآت غير المرغوبة. صحيح

أن بعض الناس قد يكون قادراً على التنبؤ ببعض ما يمكن أن يحدث في المستقبل، لكن تنبؤه هذا لا يمكن أن يكون كامل الدقة؛ ولذلك فإنه قد يفاجأ بحدوث شيء أو أمر لم يتوقعه بالكامل أو لم يتوقع حجمه أو جميع آثاره، أو لم يقدر على التعامل معه بالطريقة التي يتوقعها أو يتمناها. لذلك فمن الطبيعي أن يفاجأ أي إنسان بما قد يحدث له أو لأسرته أو أصدقائه أو وظيفته أو شركته أو بلده من تغييرات لا يحبذها. هذا يعني أن كل الناس معرضون للأزمات وبالتالي فإن عليهم أن يتعرفوا على مسبباتها لكي يكونوا قادرين على التعامل معها. فما هي يا ترى الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات؟

يمكن تصنيف الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات إلى نوعين هما:

1- الأسباب الإنسانية

2- الأسباب الإدارية

وسنحاول تسليط الضوء على كل نوع من هذه الأسباب تباعاً.

**1- الأسباب الإنسانية:**

هناك إجماع بين الباحثين والمهتمين في مجال الأزمات وأساليب إدارتها أن من أبرز أسباب الأزمات قدر تعلق الأمر بالجانب الإنساني الآتي:

أ- سوء التقدير والاحترام.

ب- الافتقار إلى الحكمة والصبر.

ج- حب السيطرة والمركزية الشديدة.

د- انعدام أو ضعف التفكير الاستراتيجي.

هـ- اعتماد العاطفة أساساً لاتخاذ القرارات وعدم الاحتكام للعقل والمنطق.

و- تعارض الأهداف والمصالح.

ز- الأنانية.

ح- مركّب النقص عند الإنسان.

ط- التسرّع في اتخاذ القرارات.

ي- التوتر العصبي والإجهاد.

ك- نظرية المؤامرة لدى بعض الناس.

ل- الصعوبات والمشاكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... الخ

**2- الأسباب الإدارية**

وهي كثيرة للغاية ومتشبعة، وقد تتداخل مع الأسباب الإنسانية آنفة الذكر. ويمكن إيجاز هذه الأسباب بالآتي:

أ- سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف، والإفلاس، وضعف قدرة الرقابة، وحالات الاختلاس والتلاعب غير المشروع .. الخ.

ب- عدم التخطيط، أو سوء التخطيط، والارتجالية والتهور في اتخاذ القرارات المصيرية.

ج- اتخاذ القرارات بشكل عشوائي دون الرجوع للآخرين والاستئناس بآرائهم.

د- عدم وجود نظم حوافز مادية ومعنوية عادلة.

هـ- عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.

و- انعدام خطط العمل وبرامجه، أو ضعف خطط العمل هذه.

ز- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ح- الافتقار للتكنوقراط.

ط- الافتقار إلى ثقافة المنظمة.

ي- الافتقار إلى فهم دقيق للثقافات، خصوصاً في مجال العمل.

ك- الافتقار إلى جهد حقيقي من جانب جهاز العلاقات العامة، أو وجود إخفاق فيه.

ل- تعارض أهداف العاملين (أو المجتمع) مع أهداف التنظيم (أو المنظمة).

م- الافتقار إلى نظام اتصال فاعل.

وعلى أية حال فإن الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد (Uncertainty)، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التقهقر والهلاك.

وعليه، فإن الضرورة تقتضي وضع برنامج أو أكثر يتم تفعيله أو البدء به في ظروف الطوارئ، إذا ما أراد القائمون على الواقع الاقتصادي والسياسي والإداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على أقل تقدير. وسنرى لاحقاً بأن هذا النوع من البرنامج هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تُستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى أكثر دقة أشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الأزمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفاعل، وهذا يحتاج إلى قدر عالٍ من التخطيط والتنظيم والرقابة، وهي أمور سنتناولها في فصول الكتاب القادمة.

## ثالثاً: سمات الأزمة

يمكن إيجاز سمات الأزمة بالآتي:

1- الإدراك بأنها نقطة تحول.

2- تتطلب قرارات سريعة، لكن متأنية ومدروسة بشكل كامل.

3- تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.

4- فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.

5- تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب ما يولّد القلق والتوتر.

6- نقص المعلومات عنها أو انعدام المعلومات أصلاً.

7- المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد انتباه جميع الأفراد والمنظمات.

8- التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.

9- عدم التأكد وعدم توفر المعلومات ما يؤدي إلى حدوث أخطاء أو إخفاقات في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.

10- وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجملها ضغطاً هائلاً على الجهاز الإداري.

11- ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (ذوو المصالح) ما يفاقم من شدة الأزمة.

ومن الضروري التأكيد على أن نقص أو انعدام المعلومات أو محاولة حجبها عن الآخرين تعَد بمثابة «مولدات» للأزمة. ولهذا السبب بالذات يؤكد الباحثون في مجال الأزمات على حقيقة مفادها أن من أبرز سمات الأزمة الافتقار إلى المعلومات، أو الافتقار إلى نظام للاتصال والتواصل مع مختلف الأطراف.

صحيح أن الأزمة تتسم بخاصية المفاجأة، إلا أن العديد من المنظمات الناجحة، وحتى الدول المتقدمة، استطاعت من خلال نظم الاتصال الفاعلة التي تديرها لجان متخصصة أن تحّد من تأثيرات الأزمة.

وعلى هذا الأساس، نجد من الضروري في هذه المرحلة مناقشة أبرز متطلبات الحدّ من الأزمات أو احتوائها، وهي متطلبات مسبقة إذا ما أريد للأزمة أن تبتعد أو تختفي أو يتم احتواؤها.

## رابعاً: متطلبات احتواء الأزمات

تشير الدراسات والأبحاث الرصينة في مضمار الأزمات، أن هناك متطلبات ينبغي توافرها إذا ما أريد للأزمة أن تنجلي أو تتقلص، أو يتم السيطرة عليها بأي شكل من الأشكال. ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

1- وجود نظام اتصال مُحكم، يكون مفهوماً من قبل جميع الأطراف المعنية، ويخضع للصيانة والمراقبة الدائمية، وبشكل متواصل.

2- وجود قاعدة بيانات تتضمن أساليب التعامل مع الأزمات، يتم تحديثها باستمرار وتكون بمثابة مزود معلومات وأفكار غنية لكافة الأطراف.

3- وجود لجنة طوارئ وأزمات متخصصة تناط بها مسؤوليات التعامل مع الأزمات وإدارتها، على أن تُمنح صلاحيات لأداء مهامها بالشكل الصحيح.

4- وجود كوادر متخصصة في مجال إدارة الأزمات، حيث تكون هذه الكوادر قادرة على مدى 24 ساعة، 7 أيام في الأسبوع على القيام بـ:

أ- مهام التخطيط والتنظيم والرقابة.

ب- الحفز المادي والمعنوي.

ج- القيادة وفق حالة / حالات الأزمة حال حدوثها.

د- الوصول السريع للمعلومات والبيانات والقدرة على استثمارها بفعالية وكفاءة عاليتين.

وسنتناول في الفصل الثالث أساليب ومهارات إدارة الأزمات.

# أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في إطار الحيّز المخصص للإجابة.

**السؤال الأول**: علّق على العبارة التالية، واعطْ أمثلة توضيحية داعمة:

«قد يكون بعض الناس قادرين على التنبؤ ببعض ما يمكن أن يحدث في المستقبل، لكن هذا التنبؤ قد لا يكون دقيقاً بما يكفي».

---------------------------------------------------------------
---------------------------------------------------------------
---------------------------------------------------------------
---------------------------------------------------------------
---------------------------------------------------------------
---------------------------------------------------------------
---------------------------------------------------------------
---------------------------------------------------------------
---------------------------------------------------------------

| | الأمثلة الداعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثاني**: هناك أزمات حقيقية وأخرى متوهمة. بصفتك أحد العاملين في جهاز العلاقات العامة التابع لمستشفى أو مستوصف صحي، كيف يمكنك التمييز بين هذين النوعين من الأزمات؟ اعطْ مفاتيح لحل مثل هذا النوع من الأزمات.

**التمييز بين الأزمات الحقيقية والأزمات المتوهمة**

| الأزمات الحقيقية | الأزمات المتوهمة |
| --- | --- |
| ---------------------------------- | ---------------------------------- |
| ---------------------------------- | ---------------------------------- |
| ---------------------------------- | ---------------------------------- |
| ---------------------------------- | ---------------------------------- |
| ---------------------------------- | ---------------------------------- |
| ---------------------------------- | ---------------------------------- |
| ---------------------------------- | ---------------------------------- |
| ---------------------------------- | ---------------------------------- |
| ---------------------------------- | ---------------------------------- |

| | **الأمثلة الداعمة** |
| --- | --- |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثالث:** علّق على العبارة التالية، داعماً تعليقك بأمثلة أو شواهد من الميدان:

«إن العديد من الذين دخلوا في النزاعات كأطراف أو وسطاء لاحظوا أن هناك قواسم مشتركة في أكثرها، بعضها يسهم في تأجيجها وبعضها يمكن أن يسهم في حلها إذا عرف المتنازعون كيف يتعاملون معها».

**التعليق**

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

| | أمثلة وشواهد من الميدان |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الرابع:** تواجه الشركة التي تعمل بها مشاكل تتعلق بدخول منافسين جُدد إلى السوق التي تمتلك فيها شركتك حصة سوقية كبيرة. وتشير التوقعات إلى احتمال حدوث «حرب أسعار طاحنة» تحرق الأخضر واليابس. إنها فعلاً أزمة كبيرة «متوقعة الحدوث».

كيف السبيل إلى تجنب هذه الأزمة أو احتوائها؟ اعطْ أمثلة ومفاتيح حقيقية.

**السبيل إلى تجنب الأزمة أو احتوائها هو:**

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------

| | أمثلة ومفاتيح حقيقية |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الخامس:** المنظمة التي تعمل فيها تتسم بالمركزية الشديدة، حيث يسيطر المدير العام بمفرده على زمام الأمور فيها. اللامركزية في التنظيم معدومة نهائياً، والصلاحيات لا تُمنح إلى الغير. أنت تتوقع أزمة أو مشكلة.

حدّد هذه الأزمة وأسبابها، وكيف لك أن تتجاوزها أو تمنع حصولها أصلاً؟

| الأزمة المتوقعة | أسبابها الحقيقية | أساليب تجاوزها أو منع حصولها |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

**السؤال السادس:** تعاني شركة (×) من أزمات متتالية من شأن استمرارها إلحاق الضرر بوجودها، وإفلاسها على أقل تقدير. العاملون يدعّون أنهم يعملون في ظروف صعبة للغاية، حيث تصر الشركة على أن يقوم العاملون بتحقيق أهدافها على حساب أهدافهم كعاملين.

ما هو برأيك جوهر الأزمة .. وما هي الحلول المنطقية لها؟

**جوهر الأزمة هو:**

-------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------

| | **الحلول المنطقية هي:** |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال السابع:** نشبت أزمة خانقة في شركة (Y) وهي أزمة باتت تهدد بقاء الشركة أو إفلاسها. الصلاحيات وأدوار العاملين غير واضحة المعالم إطلاقاً، والتداخل في الصلاحيات والأدوار يعطل نشاطات الشركة.

ما هو سبب الأزمة هذه ... وما هو السبيل إلى تجاوزها أو احتوائها؟

| سبب الأزمة/ أسباب الأزمة هي: |
|---|

------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------

| | سُبل حل الأزمة / الأزمات هي: |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثامن**: اعط تعريفات للأزمة في إطار الظروف والمعطيات التالية:

A- مشاكل مالية

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

B- مشاكل إدارية

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

C- مشاكل إنسانية

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

D- مشاكل سياسية / اقتصادية

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

**السؤال التاسع**: علّق على العبارة التالية، مدعماً تعليقك بالأمثلة التوضيحية:

«يكمن خطر الأزمة في تأثيراتها السلبية على الممتلكات والأفراد والمعتقدات».

| التعليق |
| --- |

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال العاشر**: كيف تعيد التوازن لشركة تعاني من أزمة خانقة سببها التضارب بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة؟ هل بالإمكان حل الأزمة من خلال التفاوض؟

| مقترحات لإعادة التوازن |
|---|

-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------
-------------------------------------------------------------

| | هل ينفع التفاوض كأداة لحل الأزمة؟ |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الحادي عشر:**

A– حدد أبرز الأسباب الإنسانية المولدة للأزمات؟

1–

2–

3–

4–

5–

6–

7–

8–

9–

10–

B– كيف السبيل إلى تجاوز هذه الأزمات؟

1–

2–

3–

4–

5–

6–

7–

8–

9–

10–

**السؤال الثاني عشر:**

A– حدد أبرز الأسباب المولّدة للأزمات في المجال الإداري؟

1–

2–

3–

4–

5–

6-

7-

8-

9-

10-

B- كيف السبيل إلى تجاوز هذه الأزمات؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

# الفصل الثالث

# إدارة الأزمات

- تقديم
- مفهوم إدارة الأزمة
- مراحل الأزمة
- أساليب حل الأزمات والتعامل معها
- الأزمات والحلول
- القواسم المشتركة
- التفكير في البدائل
- خطوات وحلول
- إدارة الأزمة
- فريق إدارة الأزمات
- صفات أعضاء الفريق
- مجموعة الاتصال والجمهور
- مباريات السوبر في إدارة الأزمات والمفاوضات
- أسئلة للمناقشة

## تقديم

تناولنا في الفصل الثاني مفهوم الأزمة وتداعياتها، وسماتها، ومضامينها، والمتطلبات الأساسية المسبقة لاحتوائها أو تجاوزها، أو التقليل من آثارها السلبية.

أما في هذا الفصل، فإننا سنحاول تسليط الضوء على كافة الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات، حيث أن هذا النوع من الإدارة يتطلب وجود أجهزة ومعدات وموارد بشرية مؤهلة وقادرة على التخطيط، والتنظيم، والرقابة، وهي مهارات لا تتوافر إلّا لدى كوادر متخصصة قادرة على تحويل ما يبدو مستحيلاً إلى شيء ممكن.

وربما يكون جهاز العلاقات العامة في المنظمة الجهة الأقدر على إدارة الأزمات، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود لجان تدعم جهود هذا الجهاز الحيوي وتؤازره بشكل متواصل.

### أولاً: مفهوم إدارة الأزمة

الأزمات تحتاج إلى إدارة قادرة على:

1- منع حدوثها.

2- احتوائها بعد حدوثها.

3- تقليل تأثيراتها السلبية.

4- الاستفادة من تجاربها.

والواقع أن منع حدوث الأزمات يحتاج إلى قدرٍ عالٍ من التخطيط. فالتخطيط السليم القائم على تنبؤات دقيقة قدر المستطاع يسهم في إدارة الأزمة بشكل أكثر فعالية مقارنة بحالة لا يوجد فيها تخطيط مسبق. كما أن الإدارة السليمة للأزمات تستدعي قدراً عالياً من التنظيم القائم على تدفق النشاطات والفعاليات بشكل سلس ما بين حلقات التنظيم، وأن تكون لدى الإدارة المعنية بالأزمات صلاحيات وأدوار معروفة وحرية على التحرك.

كما أن مفهوم إدارة الأزمة يؤكد على ضرورة وجود أجهزة رقابية مُحكمة تمنع حصول الأزمات، وإن حصلت تكون قادرة على مواجهتها. وعليه فإن مفهوم إدارة الأزمة لا يختلف عن أي مفهوم آخر في إدارة النشاطات في المنظمة، إلاّ أن إدارة الأزمة تحتاج إلى صلاحيات أوسع بحكم تأثير الأزمة على المنظمة برمتها، وليس على جزء بسيط منها.

كما أن إدارة الأزمات ينبغي أن تستفيد من دروس وتجارب الأزمة، للتحوط من أزمات أخرى، ولكي تكون قادرة على احتوائها بشكل روتيني في حالة تكرارها. إن منع حدوث الأزمات يستدعي أيضاً قدراً عالياً من الجدارات والمهارات في فنون وعلوم التنبؤ، ما يستدعي إيجاد نوع من التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى في المنظمة. فالأزمات تعرض كامل المنظمة للخطر، وبالتالي فإن إدارة الأزمة هي إدارة مشتركة، ولا تقتصر على جهة واحدة أو لجنة منعزلة عن التنظيم.

## ثانياً: مراحل الأزمة

تقسم مراحل الأزمة ومن ثم إدارتها إلى:

### 1- مرحلة الصدمة:

وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري، وهي مرحلة تتناسب عكسياً مع مدى معرفة وإدراك الإنسان.

### 2- مرحلة التراجع:

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد، ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها (الأعمال الفوضوية).

### 3- مرحلة الاعتراف:

وهنا تتجلى عقلانية التفكير –فيما بعد امتصاص الصدمة– حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بغية تفكيكها.

### 4- مرحلة التأقلم:

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الأزمة، وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فإن الأمور سوف تتجه إلى بخط بياني نحو الكارثة. وقد أطلقت على هذه المرحلة تسميات أخرى من أبرزها، مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة اكتشاف إشارات الخطر، وهي بهذا المعنى أولى خطوات إدارة الأزمة، تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع أحداث الأزمة وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة، دوره بمنتهى الوضوح، وتهيئ وسائل عمل تحد من الأضرار وتمنعها من الانتشار.

وإلى هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة التالية من مراحل إدارة الأزمة ألا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل سبق وأن تم اختبارها بنجاح على أزمات مشابهة. وعادة ما تكتف هذه المرحلة، روح الحماس التي تقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها على مواجهة الخطر.

## ثالثاً: أساليب حل الأزمات والتعامل معها(●)

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية.

### 1- الطرق التقليدية:

وأهم هذه الطرق ما يلي:

أ- **إنكار الأزمة:** حيث تتم ممارسة تعتيم أعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري.

وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

ب- **كبت الأزمة:** وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر

(●) http://mcsr.net/avtivities/031.html.

مع الأزمة بقصد تدميرها.

ج- **إخماد الأزمة**: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

د- **بخس الأزمة**: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير مهمة.

هـ- **تنفيس الأزمة**:

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

و- **تفريغ الأزمة**: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويمكن التفريغ على ثلاث مراحل:

- **مرحلة الصدام**: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

- **مرحلة وضع البدائل**: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام، وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو.

- **مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل**: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟

ز- **عزل قوى الأزمة**: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

### 2- الطرق غير التقليدية:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته. وأهم هذه الطرق ما يلي:

أ- **طريقة فرق العمل**: وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون على هيئة طرق عمل دائمة مؤلفة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

**ب- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:** حيث يتم تحديد مكامن الضعف ومصدر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا ما حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

**ج- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** وهي أكثر الطرق تأثيراً، وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

**د- طريقة الاحتواء:** أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود. ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

**هـ- طريقة تصعيد الأزمة:** وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

**و- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها. ومهمة المدير هنا هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية. ومن طرقها الشائعة ما يلي:

- التحالفات المؤقتة.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

ز- **طريقة تفتيت الأزمات**: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة. وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المؤلفة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات تكون متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

ح- **طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل**: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر. وغالباً ما تُستخدم في حالة عدم توافر المعلومات وهذا مكمن خطورتها. وتُستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل. ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة.

## رابعاً: الأزمات والحلول(•)

### 1- القوام المشتركة وهي:

أ- أن العديد من الناس يتخوف من النزاع ويعده شكلاً من أشكال الحرب والقتال مع الآخرين. يعدّ هذا التخوف من أهم الأسباب التي تتوافر في أكثر النزاعات وتزيد من تأجيجها لأن في الحرب ينقسم الأطراف عادة إلى قسمين، طرف منتصر وآخر مهزوم. وفي أكثر الحروف يدوس الأطراف على المبادئ والقيم ويخرقوا القواعد الأخلاقية النبيلة من أجل كسب النصر، لأن الهدف الأولي الذي يريده كل طرف محارب هو التحكم بالآخر وفرض إرادته عليه وهذا يتطلب أن يستخدم الأطراف كل الطرق المتاحة لتحطيم الخصم والقضاء عليه شخصاً أو شخصية (إلا القليل طبعاً).

وعلى هذا الإحساس تنمو مشاعر الخوف والقلق وتزداد الحاجة إلى رفع مستوى القدرة، كما تزداد الوسوسة والتشكيك بكل خطوة يخطوها الطرف الآخر عديم القيم والأخلاق في نظر الخصم. ومع هذا الخوف والقلق تتوالد التراكمات النفسية والعصبية وتكبر الضغائن التي سرعان ما تتفجر بأدنى ملامسة أو احتكاك، هذا أولاً، وثانياً: (تأجيج النزاع).

ب- في الغالب لا يوجد طرف واحد يتحمل مسؤولية تصعيد النزاع وعليه تقع كل تبعاته ويبقى الطرف الآخر خال من أي ذنب أو تقصير، بل تؤكد التجارب والدراسات الميدانية للأزمات أن النزاع لا ينشب ما لم تكن هناك عوامل مساعدة، تنضم إلى الدوافع والأسباب فتزيد فيه اشتعالاً.

---

(•) http://www.annabaa.org/ba29/edarah.htm. (الأستاذ فاضل الصفار)

قد توجد بعض الأطراف تحمل دوافع نفسية للنزاع والخلاف وقد توجد بعض الأطراف تجد مبررات للنزاع سواء في المصالح أو الأفكار إلا أن صاعق التفجير يبقى بيد الطرف الآخر الذي يتعامل معها. فالعديد من الأفراد يهيئون للآخرين الفرص السانحة لإعلان الحرب، وبذلك يكونون قد ساهموا في تأجيج المعركة بدلاً من حلها. ومن الواضح أن كل طرف يحب مصالحه وأهدافه ويسعى لتحقيقها، ومع أنه قد يجد أن الطريق الوحيد أو المناسب (على الأقل) للوصول إليها هو الحرب إلا أنه يبقى يتخوف من ويلاتها ومضارها وما يترتب عليها من التبعات والمسؤوليات. ومن هنا فإنه يترقب الأحوال ليتجنب قرار البدء والتفجير، فإذا وجد الأرضية المناسبة دخل المعركة وعندها سيجد لنفسه وللآخرين مبرر النزاع ويلقي باللوم على خصمه لأنه هو الذي سبب ذلك. ولعل القاعدة المعروفة التي تقول: أن السبب أقوى من المباشر تنطبق في بعض هذه الحالات حيث نجد في العديد من النزاعات أن المتنازعين يتذرعون بهذه وأمثالها من الحجج وبالتالي فإن الذي قدح الشر واستفز كوامنه يدخل سبباً من أسباب الحرب بصورة وبأخرى. صحيح أن بعض المعارك بدأت من طرف واحد وكان فيها طرف ظالم وآخر مظلوم، إلا أن الغالب الذي نجده في العديد من النزاعات أن المظلوم أعطى بيد الظالم سلاح المعركة وهيأ بعض الأجواء للدخول فيها. فعلى الوسطاء المصلحين أن يدرسوا محفزات النزاع أيضاً عند دراستهم للأسباب، ليمسكوا بمفاتيح الحل بشكل أفضل.

### 2- التفكير في البدائل

إن العديد ممن خاض النزاع لم يخضه حباً به أو شوقاً إليه، إلا أنه

وجده طريقاً وحيداً أو مناسباً لتلبية الأهداف والطموحات، ولعله لو وجد طريقاً وسطاً يضمن له المصالح ويجنبه أضرار الحرب لما دخل فيها، وهنا قد تجد المقولة المعروفة في (قواعد الحرب) مصداقيتها، المقولة التي تقول: (إن الحرب قد تكون سبباً من أسباب السلام أيضاً) ومعناها: إن الحرب سلاح وليست نهجاً، ووسيلة وليست غاية والعديد من الأطراف عندما تغلق أمامهم طرق الحوار أو تعجز لغة المنطق تكون الحرب الوسيلة الوحيدة للتفاهم فيما بينهم إذ لا يجدون أمامهم طرقاً أخرى أو طرقاً أفضل. ومن هنا نجد أن وراء أكثر الحروب المستمرة أطراف تتحاور وتتفاهم، ونحن وإن كنا لا نؤيد هذه المقولة بشكل عام إلا أنه لا مجال لإنكار أن النزاعات في الغالب تنشأ بسبب عجز الأطراف عن الحلول السلمية، إذ تتصاعد الأزمة وتزداد الدوافع ثم تتفجر بشكل أو بآخر ليفرض كل طرف إرادته على الآخر بالعنف مهما أمكن. ولذلك علينا أن نلتفت إلى أن العديد من الأطراف ليسوا بذاتهم عدوانيين أو عديمي الأخلاق والقيم فيميلون إلى الحرب دائماً بل قد يدخلون الحرب لأنهم يجهلون الطرق الوسطى (أو سبل الوصول إليها) التي تجنبهم ويلاتها وفي نفس الوقت تضمن لهم مصالحهم أو تحقق لهم أهدافهم. وما دامت هناك طرق سليمة لمعالجة الأزمات فإن الحرب آخر الدواء في نظرهم.

وعليه ينبغي أن نفكر دائماً (كأطراف أو وسطاء) في البدائل الصحيحة ونضع أمامنا خيارات عديدة مفتوحة على السلام، فربما يضمن الإنسان نفسه في أنه لا يتخذ قراراً في الحرب مهما كانت النتائج إما نكراناً للعنف أو تجنباً لأضراره أو قل أنه قد يعرف كيف يتعامل مع الأزمة بطريقة

حكيمة إذا انسدت في وجهه الأبواب إلا أنه لا يضمن هذه الحكمة في طرفه الآخر، ولا يعرف بالضبط كيف سيتعامل الآخرون مع الأمور إذا وجدوا الطرق مسدودة أمامهم.

إذن وضع الخيارات العديدة والتفكير في البدائل السلمية ومحاسبة الاحتمالات في الفعل ورد الفعل يسد على الحرب أبواباً ويفتح أبواباً واسعة للسلام.

**3- خطوات وحلول**

لعل من الصعب أن نتصور وجود جماعة بلا اختلاف. كما أن من الصعب أن نرى العالم متطوراً متكاملاً بلا وجود صراعات في بعديها الإيجابي أو السلبي. فإن الصراع غالباً ما يحفز الدوافع للثبات والوقوف بقوة وتصميم وإرادة ولولاه لفترت كثير من الهمم وتعطلت الكثير من الطاقات والإبداعات. فإن من الواضح أن التطور والنجاح يتوقف على الإرادة الحديدية وهي لا تنمو وتكبر ما لم تشدها الابتلاءات والمحن والمصاعب. فإن مواقف الصراع بشكليه يفجر مخزوناً كبيراً من الطاقة لدى البشر يمكن أن يكون قدرة عظيمة إذا وجهت بالاتجاه الصحيح. كما أن محاولات التوفيق والمصالحة بين المصالح والحاجات والأهداف الكبرى يشكل منبعاً أساسياً للأفكار الخلاقة والحلول المبدعة والإرادة القوية، وعليه فإن من الحكمة أن ننظر إلى الصراع نظرة إيجابية متفائلة إذا خططنا لتوجيهه واستثماره بالشكل المطلوب. وعندما نخاف من مخططات الصراع أو نتعامل معها كما نتعامل مع الحرب فإننا نكون قد فقدنا إمكانية التعرف عليه حقاً فضلاً عن استثماره، وهذه أول خطوة

باتجاه الفشل، أترى يوجد أشد من النار ضراوة ووطأة، إلا أن التخوف والهروب منها يزيدنا خسارة فوق خسارة إلا أن التعامل معها بشكل إيجابي صحيح يعطينا من الأرباح الشيء الكثير. والأمر نفسه يجري في الدواء وغيره وهكذا. إذن، علينا أن نفكر في أسباب الصراع ودوافعه قبل أن نحكم عليه، وعلينا أن ندرس سبل توجيهه واستثماره قبل أن نخوض فيه، وبذلك نكون قد خطونا أول خطوة باتجاه الحل.

### 4- إدارة الأزمة

والخطوة التالية: أن نعرف أن منبع الصيغ المختلفة للمعارك والمنازعات بين الأطراف والخطوط والجماعات ليس التعددية والاختلاف في الآراء والمذاهب بل المنبع هو أساليب التعامل مع الاختلاف وطرق إدارته، فإن التنوع والاختلاف أمر لا مهرب منه (كما قلنا) وعلينا أن نفكر كيف نتعايش معه ونديره ثم نستثمره للأفضل بدلاً من الهروب منه أو الخوض في تأجيجه.

ولعل من أهل مقومات إدارة الصراع التوفر على قسط كبير من الثقة والطمأنينة بين الأفراد والجماعات فإن الكثير من حالات الانفصال والخصومة ناشئة من انهدام جدار الأمان والوثاقة بين الأطراف. فإذا وفرناها سنكون قد هيأنا فرصاً أكبر للحلول. ومن الواضح أن الوثاقة بالخصم لا تحصل من الهواء بل لا بد أن تجتمع مجموعة ضخمة من خصال النبل والفتوة فينا وفي أصدقائنا حتى نتمكن من زرع الثقة في الأوساط، وربما في خصومنا أيضاً (لأن بعض الصفات موروثة)، ولعل من أهمها: التدليل على صدق النوايا والواقعية، بنهج واضح مستقيم وبتطبيق

للمبادئ والشعارات والمشي المتواصل في سبيل الأهداف المثلى وعدم الانجرار وراء هذه أو تلك من هوامش الأمور وصغائرها أما ما يظهرنا بصورة المتراجعين فإن من أكثر ما يزيل ثقة الأفراد بنا ثم ثقتنا بأنفسنا فضلاً عن ثقة أطرافنا الأخرى فأن نكون على نهجين أو صورتين، يمنع ثقة الناس بنا ويقودنا بالتالي إلى الخسران.

إن من الصعب على الناس أن يوائموا بين حالتين تبدوان متناقضتين أو متضادتين وإن كنا نجد لهما ما يبررهما ويفسرهما بالوجهة الصحيحة، فأن نكون واضحين في الخطوات والأهداف أفضل من أن تكون صورتنا مبهمة تثار حولها التساؤلات والشكوك. وإن عاد علينا الوضوح ببعض الخسائر لقاء ما نحظى به من أرباح مادية ومعنوية وبالتالي فإن من يحتدم مع طرف واضح النهج والسلوك يجد للقيم مكانتها سيحصل ضماناً جيداً للنتائج وطرقاً مناسبة للحلول وإن احتدم النزاع وطالت مدته بعكسه إذا كان مبهماً غامضاً يتقلب مع الأمور كيفما اتفق.

ومن الواضح أن هذه ليست قاعدة مطردة تجري في كل مكان ومع كل خصم إذ أن هناك استثناءات تمليها طبائع النزاعات وخصوصيات بعض الخصوم، فإن بعض الخصوم لا يصح أن نكون معه واضحين من كل الجهات لأن هذا من شأنه أن يوفر له فرصة أكبر وأفضل لضربنا والتأثير بنا، والبعض الآخر يعد هذا ضعفاً وهزيمة فيتمادى في العدوان ويجرّ النزاع إلى التصعيد أكثر. إلا أن هذه ليست قاعدة عامة أيضاً لذا فإن من الحكمة بمكان أن ندرس جيداً طبيعة النزاع وأسبابه وخصوصيات أطرافه مع أخذ شرائط الزمان والمكان والظروف العامة بنظر الاعتبار، ولكن ينبغي أن لا

نسى أيضاً بأنه لا زال العديد من المدراء والقادة والموجهين بل والدول أيضاً يعملون بحسن سمعتهم وقوة اعتبارهم وحنكتهم ويتمتعون بدور فاعل في الأوساط واستطاعوا أن يحققوا الكثير و لم ينفقوا مالاً و لم يرفعوا سلاحاً سوى سلاح الرؤية الحاذقة والسيرة الحسنة والحكمة والتدبير.

## خامساً- فريق إدارة الأزمات

نظراً إلى الظروف المتلاحقة التغير في عالم الأعمال ظهرت إدارة الأزمات في علم الإدارة لتعلمنا وترشدنا إلى الطرق الأكفأ في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسات في هذا العالم المتسارع التغير. و لم تقتصر الاستفادة من هذا الجزء في الإدارة على الشركات، بل امتدت إلى المؤسسات الحكومية وحتى المؤسسات الأهلية الكبيرة في هذه الأيام.

ونظراً إلى أغلب الأزمات لها أكثر من شق وجانب، فقد احتجنا إلى أن يكون هناك فريق أعضاؤه من المتخصصين ذوي الخبرة في مجالاتهم ليديروا حل هذه الأزمة وتخرج المؤسسة بأقل الخسائر الممكنة، وبتوصيات تمنع حدوث هذه الأزمة مرة أخرى. ولهذه الأسباب أصبحت إدارة الأزمات جزءاً أساسياً دائماً في الهياكل الإدارية الحديثة.

ويتم إعداد فريق إدارة الأزمة تبعاً لنوعية هذه الأزمة، وذلك لكي تشمل المتخصصين ذوي الخبرة في مجال هذه الأزمة.

**ولفريق إدارة الأزمة العديد من الصفات مثل:**

1- قائد يقود الفريق نحو الحل الأمثل للأزمة ويتسم بالخبرة والاتزان

والقدرة على أن ينال ولاء أفراد فريقه وثقتهم.

2- تناسب عدد الأعضاء مع المهام المطلوبة حيث إن زيادة عددهم بلا داع ستتسبب بارتباك في سير العمل، وإن قلة عددهم سيتسبب بضغط عصبي وذهني على الفريق، وهو آخر ما نحتاج إليه في حل الأزمة.

3- اختلاف التخصصات نظراً إلى تشعب الأزمات، حيث إنها قد تؤثر في أكثر من مجال في المؤسسة مع توافر الخبرة اللازمة في هذه التخصصات.

4- المرونة في التعامل مع اللوائح بالمؤسسة.

5- توافر أكبر قدر من الوضوح في عمليات التواصل بين الفريق وأعضائه وبين الفريق والإدارات المختلفة لتجنب حدوث مشكلات ناتجة عن سوء عمليات الاتصال.

6- توافر قنوات الاتصال المختلفة بين أيدي فريق الأزمة والقدرة على التعامل معها بمرونة وسهولة وفي كل الاتجاهات رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة.

**صفات أعضاء الفريق**

1- التعامل بحنكة وخبرة مع الأزمة واختيار أوقات التدخل المناسبة.

2- التفاؤل والثقة.

3- مهارات التواصل العالية بين أعضاء الفريق.

4- الانتماء التام للمؤسسة.

5- الإلمام التام بجوانب الأزمة.

6- القدرة على اتخاذ القرارات السليمة السريعة.

7- الولاء لقائد الفريق.

8- الخبرة في مجال تخصصهم.

9- توقع تبعات الأزمة التهيؤ والاستعداد لها.

10- الانفصال النفسي عن آثار الأزمة.

**وينقسم فريق إدارة الأزمات إلى:**

1- **فريق اتخاذ القرار**: وهم السلطة التي تملك كامل الصلاحيات لاتخاذ القرار.

2- **فريق دعم القرار**: وينقسم فريق دعم القرار إلى عدة مجموعات هي:

1- **مجموعة المعلومات**: وهي المسؤولة عن توافر المعلومات كافة عن الأزمة وطريقة حدوثها.

2- **مجموعة التحليل والتقييم**: تقوم بتحليل المعلومات الواردة عن الأزمة وتأثير الأزمة في الأصعدة كافة بالنسبة إلى المؤسسة.

3- **مجموعة التنسيق**: مهمتها عرض البيانات، وتكلف بإدارة مراكز إدارة الأزمة وقت الأزمة وفي الأوقات العادية.

4- **جماعات مساعدة**: وتقوم بتقديم التدريب والتأهيل للفريق، وتشمل الخطط المالية والعلاقات العامة.

5- **مجموعة الاتصالات**: وهي المسؤولة عن قنوات الاتصال المتاحة للفريق.

6- **مجموعة المستشارين**: ذوي الخبرات الذين ستتم الاستعانة بخبراتهم أثناء الأزمة في مجالاتهم.

7- **مجموعة الاتصال والجمهور**: ولمجموعة الاتصال دور مهم في الاتصال بين الفريق وبين الخارج. فعلى مجموعة الاتصال أن تشرح ما يجري للجمهور، خاصة إذا كان الطارئ سيؤثر فيهم. ومن بين هذا الجمهور قطاعات مختلفة تستهدفها المؤسسة بأعمالها (من موردين وشركاء وعملاء ومساهمين وغيرهم) وقبلهم الموظفون بالمؤسسة.

فمن المهم أن يكون هناك ناطق باسم المؤسسة مدرّب على هذه المهمة، وهذا الناطق قد لا يكون بالضرورة المسؤول الأول أو الناطق الإعلامي المعتاد .. ولكن من المهم أن يكون مدرباً، ومطلعاً على ما يتصل

بالأزمة، وقادراً على تقديم إجابات موضوعية، وأن يكون جزءاً من فريق إدارة الأزمة. والأهم من ذلك كله، أن يدرك دقة وصحة المعلومات التي يقدمها ومناسبة تقديمها.

أحياناً قد يكون المطلوب تجنب ذعر عام غير مبرر، لذلك تقدم معلومة بطريقة ما، لكن في ظرف آخر، تكون المعلومة هي الأهم وليس طريقة صياغتها، وهذا ما يضيفه التدريب إلى قدرات هذا الشخص.

وقد تواجهنا بعض المشكلات أحياناً في فريق إدارة الأزمات وهي مدى قدرتهم الحقيقية على مواجهة الأزمة أو على استخدام قدراتهم وخبراتهم في ظل ضغط الأزمة. فقد نملك فريقاً رائعاً من ذوي الخبرات ولكن ليس لديهم حنكة التعامل مع الأزمات، وذلك سيضع المؤسسة في موقف حرج في السوق وقد يكلفها ذلك خسائر فادحة تصل إلى حد سمعتها في السوق أو خسائر مالية كبيرة. ولتلافي هذه المشكلة يجب مراعاة اختيار الأعضاء من ذوي الثقة بالنفس وذوي المهارات الشخصية المتميزة إلى جانب تدريبهم المستمر بوضعهم مع الأزمة وجهاً لوجه في تدريبات بأسلوب المحاكاة، وذلك لكي نضمن أن معنا الفريق الأنسب بالمهارات المناسبة التي نحتاج إليها عند وقوع الأزمة.

ومن المهم جداً أن يمرّ فريق إدارة الأزمات بتدريبات على مستوى عال من الجودة في مجال الاتصالات البشرية وذلك لعدة أسباب، منها أن يستطيعوا الاندماج بعضهم مع بعض، وسرعة التعاون مع أي أعضاء جدد أضيفوا إلى فريقهم بحكم الخبرة أو بحكم طبيعة الأزمة، وأيضاً لتقبل آراء

الآخر داخل الفريق، ولكي تقوى بينهم روح الفريق التي غالباً ما تضمن لأي فريق النجاح في أداء مهمته، ولتوافر أكبر قدر لكل منهم من فهم باقي أعضاء الفريق لتجنب الخلافات التي قد تحدث بينهم وهي:

- خلافات مهام Task conflict
- خلافات شخصية Personal conflict

وتحدث خلافات المهام في كل فرق العمل وهي بناءة، لأن هدفها في النهاية هو إنجاز العمل المطلوب من أعضاء الفريق في أكمل صورة وعلى أفضل ما يكون.

أما الخلافات الشخصية فتظهر في الفريق غير المتعاون والذي يضمر أعضاؤه بعضهم لبعض العداوة والكراهية، فيكون الغرض من الاعتراض والخلاف اعتراض الأعضاء بعضهم بعضاً، ولا يهدف إلى مصلحة الفريق! وهذا أيضاً هو آخر ما نحتاج إليه في فريق إدارة الأزمة. ويمثل هذا النوع من الخلافات تحدياً حقيقاً لقائد الفريق، حيث يجب عليه حل هذا الخلاف وتصفية جو المناقشة داخل الفريق وتحفيز الأعضاء على العمل نحو الهدف الأهم وهو حل هذه الأزمة وتجاوزها.

إضافة إلى ذلك يحتاج الفريق إلى تدريبات في إدارة الوقت والتفكير الإبداعي وطرق حل المشكلات واتخاذ القرار وطرق التفكير، كل هذه المهارات وأكثر يجب أن يتدرب عليها فريق إدارة الأزمة لكي يصبح متمكناً واثقاً من إمكانياته عند تعامله مع الأزمات المختلفة.

## سادساً: مباريات السوبر في إدارة الأزمات والمفاوضات(●)

كما هو معروف هناك أساليب معينة أو نماذج عديدة للتفاعل الاستراتيجي مع الأزمات وإدارتها حيث يحاول في الصراع أو الأزمة كل طرف زيادة مكاسبه وتخفيض خسائره إلى أقصى حد ممكن باستخدام استراتيجيات محددة لإدارة الأزمة والمفاوضات. فالخطوة الأولى تتمثل في تحديد تلك الاستراتيجيات المتناسبة مع ظروف وشروط ومتداخلات الأزمة والتي تزيد المكاسب والأرباح إلى أكبر حد ممكن، وتقلل الخسائر إلى أقل قدر. إن تحديد تلك الاستراتيجيات واختيارها يتوقف على أمور منها الإمكانات والفرص ويتصدر هذه الأمور المعلومات الصحيحة المجردة المرتبطة بالأزمة حيث يجب:

1- الاجتهاد في التنقيب والبحث عنها بصورة متواصلة ودقيقة وشاملة بعيداً عن النظرة المسبقة.

2- إتقان كيفية الاستفادة من تلك المعلومات في إدارة الأزمة والمفاوضات لتحقيق تأثير ما يريده هذا الطرف أو ذاك على الطرف الآخر.

فكل طرف يعمل جاهداً ليفهم بعمق ودقة عناصر وظروف ومصادر وتقديرات تقود وتحدد اتجاه الطرف الآخر لاختيار ما في أثناء المباراة التفاوضية. ونفس الشيء يقوم به الطرف الآخر مع استخدام كل طرف لكل أنواع الأدوات التي تسمى بالأدوات الحوارية مثل تحريك القوات للضغط والإنذار كما في التفاوض السياسي.

(●) http: //www.sironline، org/alabwab/monawat(28)/75.htm.

وعلى هذا الصعيد هناك استراتيجيات مختلفة وكثيرة منها:

1- استراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود.

2- استراتيجية التنازل عن بعض الأمور الثانوية أو بعض الأمور الأساسية.

3- استراتيجية عدم التنازل مع إصرار أحد الطرفين على إخضاع الطرف الآخر لرغباته، وتؤدي إلى التناحر. وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم بالفعل.

والمباريات في التفاوض وإدارة الأزمة على أنواع:

1- **المباريات ذات المعلومات التامة:** وفيها يتحرك فيها أطراف اللعبة بالتناوب، بمعنى معرفة الخصم بكل تحركات الطرف الآخر السابقة.

2- **المباريات ذات المعلومات غير التامة:** لا يعرف اللاعب فيها جميع الأوراق المربحة مع اللاعبين الآخرين، فالتحرك يكون في ظل ظروف غامضة.

3- **مباريات الدمج بين التحالف والتنازع:** فالعديد من المفاوضات التي تتسم بمباريات التنازع والتحالف تتداخل أفعال الأطراف في اتجاه التنازع والتحالف، وتختلف طبيعة التداخل حيث تتسم بمقدار الأذى الذي قد يلحقه بالطرف الآخر وكل طرف يحاول إجبار الخصم على الخضوع. أما مباريات التحالف فالتداخل يرجع

إلى القدر الذي يحتاج فيه كل طرف من الطرفين المتخاصمين إلى تعاون الآخر. وهذا ما يوصف بالمصالح المشتركة مع الخصم أو العدو.

4- **مباريات السوبر**: وتشمل الدمج بين ثلاث أنواع من المباريات في إدارة الأزمة والمفاوضات في وقت واحد، أي بالجمع في آن واحد بين كل من مباريات التنازع -التحالف- الإعداد للتفاوض أو الصراع.

ومن شأن الدمج المذكور المساعدة في الوصول إلى تصور شامل لنتائج الصراع في أي عملية تفاوضية أو تساومية والسيطرة على تتابع الأحداث الناتجة عن فعل ما ورد الفعل المتعلق بذلك الفعل، وذلك لوضع تصور للاحتمالات والسيناريوهات المستقبلية وتأثير ذلك على:

1- علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض.

2- درجة حدة الصراع بين الأطراف.

ولإدارة الأزمة والتفاوض بواسطة استخدام الدمج الثلاثي الأخير في آن واحد وأزمة واحدة بين التنازع والتحاف والإعداد للتفاوض أو الصراع يقوم كل طرف بالتنبؤ واستشراف أمور منها:

1- مدى تأثير تركيبة الأزمات الراهنة في قوة الموقف التفاوضي والقدرة التساومية للأطراف.

2- مدى تأثيرها في صراع المصالح من النواحي المختلفة.

**والتاريخ يحدثنا بأن الدول التي استخدمت مباريات السوبر أو الدمج الثلاثي في إدارة الأزمات والمفاوضات هي الدول التي نجحت في عدم الدخول في الطريق المسدود.**

طبعاً دور الإمكانات والموارد في النجاح واضح إضافة إلى المرونة والهدوء والتعاطي بدم بارد تماماً لدى القائم على إدارة الأزمة والمفاوضات. ومع ذلك فلابد من توفير المعلومات الكاملة الصحيحة وتحديثها المستمر السريع واستخدامها بكفاءة حيث أن ذلك يلعب دوراً كبيراً في الصراع، فالفشل في إدارة الأزمات والمفاوضات كثيراً ما يعود إلى قرار مبني على معلومات خاطئة أو ناقصة، بل إن أصل بروز الأزمة يمكن أن يكون قراراً مبنياً على معلومات خاطئة أو معلومات ناقصة.

# أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في إطار الحيّز المخصص للإجابة تحديداً:

**السؤال الأول:** كمسؤول عن العلاقات العامة في إحدى شركات القطاع الخاص، ما هي برأيك الواجبات الأساسية التي ينبغي عليك القيام بها في مجال الأزمات، سواء قبل حدوثها أو بعد حدوثها؟ اعط أمثلة توضيحية داعمة.

---------------------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------------------

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثاني:** ما المقصود بمرحلة الصدمة في سياق الحديث عن المراحل المختلفة للأزمة؟ اعط أمثلة توضيحية داعمة.

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثالث**: ماذا يحصل في مرحلة التراجع، وكيف السبيل إلى معالجة الأزمة في هذه المرحلة؟

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

.................................................................................................................

| | أساليب المعالجة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الرابع**: في أي مرحلة من مراحل الأزمة تتجلى عقلانية التفكير؟ اعطْ أمثلة توضيحية بهذا الصدد.

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

| | أمثلة توضيحية |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الخامس:** في مرحلة التأقلم من مراحل الأزمة، يتم استخدام استراتيجيات معينة. أي نوع من الاستراتيجيات ممكن استخدامه في حالة حدوث أزمة بين الإدارة والعاملين بشأن رفع الأجور؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

............................................................

............................................................

............................................................

............................................................

............................................................

............................................................

............................................................

............................................................

............................................................

............................................................

............................................................

............................................................

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال السادس**: عندما تتعتم المنظمة إعلامياً على الأزمة، ماذا نسمي ذلك؟ اعطِ أمثلة توضيحية داعمة.

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال السابع:** ما المقصود بالآتي:

A– كبْت الأزمة:

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

B– إخماد الأزمة:

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

C– بخس الأزمة:

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

D– تنفيس الأزمة:

-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------

E– تفريغ الأزمة:

-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------

F– المراحل الثلاثة لتفريغ الأزمة:

-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------

G– عزل قوى الأزمة:

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

H– طريقة فرق العمل:

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

I– الاحتياطي التعبوي:

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

**السؤال الثامن**: ما اسم الطريقة العملية ذات الشفافية العالية التي تُستخدم لإدارة الأزمات؟ هل تعتقد أن هذه الطريقة ملائمة لكافة الظروف والأزمات؟

| |
|---|
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |
| ........................................................................ |

**السؤال التاسع**: ما المقصود بالآتي:

A– طريقة تصعيد الأزمة:

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

B– طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

C– طريقة تفتيت الأزمات:

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

D– طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل:

..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................

E– طريقة الوفرة الوهمية:

..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................

F– احتواء وتحويل مسار الأزمة:

..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................
..............................................................................................

**السؤال العاشر:** في الأزمات، هناك قواسم مشتركة، حددها بدقة مدعماً جوابك بالأمثلة التوضيحية.

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

...................................................................................

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الحادي عشر:** كيف يمكنك مواجهة الأزمات أو احتوائها من خلال التفكير في البدائل؟ دعَم جوابك بالأمثلة والشواهد والبراهين.

-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------
-----------------------------------------------------------------------

| | أمثلة وشواهد وبراهين |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثاني عشر**: ما هي الخطوة الثانية الرئيسية لإدارة الأزمة بشكل فعّال؟ إعطْ أمثلة توضيحية.

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

.............................................................................................................................................

| | أمثلة توضيحية |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثالث عشر**: حدد أبرز مهام فريق إدارة الأزمات.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

**السؤال الرابع عشر**: ما هي برأيك صفات أعضاء الفريق الذي يتعامل بإدارة الأزمة في مؤسسة تعليمية، مثلاً؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

# الفصل الرابع
# دور جهاز العلاقات العامة
# في مجال التخطيط للأزمات

- تقديم
- أهمية التخطيط لظروف الأزمات
- مقومات ومبادئ التخطيط لمواجهة الأزمات بشكل فاعل
- خطوات التخطيط للأزمات والطوارئ
- أنواع التخطيط
- أسئلة للمناقشة

## تقديم

سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على التخطيط كوظيفة إدارية تمكن جهاز العلاقات العامة من التنبؤ بالمستقبل وأحداثه، وبالتالي إدارة الأزمات بشكل فعّال. كما سنتناول أهمية التخطيط لمواجهة الأزمات والدور الذي يلعبه في احتوائها أو حتى في منع حدوثها في المقام الأول. كما أننا سنجري نوعاً من الربط بين الأهداف والتخطيط فيما يتعلق بإدارة الأزمة، ونفترض أن جهاز العلاقات العامة هو الذي يقوم بالتخطيط، مع عدم إنكار الدور المساند لإدارات المنظمة وأقسامها في تفعيل برامج إدارة الأزمات، وهي برامج تستهدف حماية المنظمة ضد كل أشكال الأزمات.

## أولاً: أهمية التخطيط لظروف الأزمات

التخطيط هو أساس إدارة الأزمات، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتوجيه، والرقابة على الأزمات والتي تعمل على مساندة جهاز العلاقات العامة ومنحه المعنى والمعزى.

ولكي نتعمق في توضيح أهمية التخطيط لظروف الأزمات، نجد من الضروري قبل ذلك أن نفهم ما المقصود بمبدأ التخطيط (Planning Principle). أن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالآتي:

«لتحقيق الأهداف المنشودة بأكبر فاعلية، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي».

وتأسيساً على ذلك، فإن بإمكاننا الوقوف على أهمية التخطيط لظروف الأزمات، كالآتي:

### 1- التخطيط للأزمات يحدد اتجاه المنظمة

فبالرغم من أن أهمية التخطيط في ظروف الأزمات ترجع لأسباب عديدة، إلّا أن السبب الرئيسي قد يكون أنه يحدد للمنظمة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي، فعلى سبيل المثال توضح الخطة السنوية الخاصة بمواجهة الأزمات ماذا تريد أن تحققه هذه المنظمة خلال عام كامل إذا ما واجهتها أزمة، وكيف يمكنها احتواء هذه الأزمة أو الحدّ منها، أو حتى تجنّبها.

### 2- يحدد التخطيط إطاراً موحداً لمواجهة الأزمات

فالتخطيط يحدد إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة، وهذا أمر في غاية الأهمية لأن غياب التخطيط في هذا المضمار يعني أن المنظمة لن تكون قادرة على مواجهة مخاطر الأزمة. وبما أن التخطيط يتم على مستوى المنظمة، فإن هذا يحمي المنظمة كلها من احتمالات التعرض لأي أزمة كانت. فالأقسام والإدارات كلها، وليس فقط جهاز العلاقات العامة، ستكون مستعدة لأي طارئ، لأن موضوع الأزمة قد تم تضمينه في خطط المنظمة وبرامجها.

### 3- يساعد التخطيط في معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية

يرى بيتر دراكر (Peter Drucker) أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد

الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة الأمد، إلا أنه يساعد في معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل (مثل الأزمات والصراعات ... الخ)، ويساعد على الأقل في خفض هذه المخاطر. وما أحوج المنظمات اليوم إلى استخدام التخطيط كأداة لخفض مخاطر الأزمات وويلاتها أو العمل على التنبؤ بها ومواجهتها، أو العمل على احتوائها لتجنيب المنظمة ويلات الأزمات والصراعات المدمرة.

### 4- أن التخطيط يسهّل عملية الرقابة

تعني الرقابة ضمان مواءمة النشاطات الفعلية للخطط الموضوعة، وهي تشتمل على دورة ثلاثية الخطوات هي: وضع المعايير، وقياس الأداء نسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها. ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه، وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه.

### 5- منع القرارات المجزأة

يرى خبراء الإدارة أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات. والواقع أن تجزئة القرارات في مجال الأزمات يؤدي إلى تفاقمها بشكل كبير. ولهذا السبب، تلجأ المنظمات إلى التخطيط لكي تحافظ على وحدة وتماسك قراراتها. ولك أن تتخيل ما يحصل عندما تكون قرارات المنظمة مجزأة عندما تحدث أزمة أو صراع. فالأزمات لا تواجه بقرارات متضاربة أو متناقضة، وإنما بقرار موحّد، ومتماسك واحد لا يقبل التأويل أو التفسيرات والاجتهادات، لأن إدارة الأزمات بشكل فاعل تستدعي قدراً عالياً من تماسك القرارات وتوحدّها لكي يصار إلى حل الأزمة أو تجاوزها، أو حتى منع حصولها.

### 6- التخطيط أداة داعمة للمديرين

يعرف المديرون الناجحون أن التخطيط يعزز قدراتهم الإدارية لأنه ببساطة يمكّنهم من التحديد المبكر للأزمات والمخاطر والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة الكلية أو البيئة الجزئية للمنظمة. فإذا ما استطاع هؤلاء المديرون استخدام التخطيط بشكل صحيح، فإنهم يصبحون قادرين على تحديد الأزمات والتهديدات التي قد تواجه المنظمة بشكل مبكر، وبالتالي التحوط لها، وصدها أو احتوائها. ومن دون التخطيط، ستكون الأزمات مفاجأة بالنسبة للمديرين، وهي مفاجأة غير سارة على الإطلاق.

### 7- التخطيط أداة فاعلة لاستغلال الإمكانيات المتاحة

من الواضح جداً أن التخطيط للأزمات يمكّن المنظمة من تحديد إمكانيات المواجهة في وقت مبكر، ما يؤدي إلى خفض التكاليف وتعزيز الأداء. فالأزمات لا تنتظر أبداً، بل تهاجم المنظمة بشراسة. أما في حالة كون المنظمة قد حددت إمكانيات المواجهة بشكل مبكر، فإن الأزمة قد لا تؤثر عليها كثيراً، لأنها ببساطة قد استعدت لمواجهتها بإمكانيات تم تحديدها مسبقاً بدقة متناهية.

### 8- التخطيط ودوره في استثمار الوقت بفاعلية

عندما تخطط المنظمة لمواجهة الأزمات بشكل مبكر، فإنها تكون والحالة هذه قد خفضت الوقت اللازم للقيام بالنشاطات والفعاليات اللازمة لمواجهة الأزمات أو احتوائها، لأن الأداء سيقتصر على العمل

الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف (مواجهة الأزمة، مثلاً) في الوقت المحدد.

## ثانياً: مقومات ومبادئ التخطيط لمواجهة الأزمات بشكل فاعل

لكي يكون التخطيط للأزمات فعالاً أو مؤثراً، ينبغي أن تتوافر له معوقات عديدة. وفي مجال الأزمات بالذات، تلجأ المنظمات إلى أساليب مبتكرة، حيث يعمل جهاز العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى في المنظمة لوضع خطط متكاملة لمواجهة الأزمات.

إلاّ أن المنظمات الناجحة تدرك جيداً أن التخطيط للأزمات على مستوى المنظمات برمتها هو أفضل أنواع التخطيط، وإن كان جهاز العلاقات العامة مسؤولاً عن إدارة الأزمات.

وسبب ذلك يعود إلى طبيعة الأزمة وتداعياتها ومدياتها. فنادراً ما توفر الأزمة على جانب بسيط من جوانب المنظمة أو صورتها. وعليه، فإن جهد التخطيط يجب أن يكون مشتركاً.

وهناك مقومات ومبادئ في مجال التخطيط ينبغي الالتزام بها إذا ما أريد للتخطيط للأزمات تحقيق أهدافه المنشودة. وهذه المقومات والمبادئ هي كالآتي:

1- **إعداد التنبؤ الدقيق:** إلى جانب أخصائيي التخطيط يجب أن يتوافر لجهاز التخطيط في المنظمة أخصائيون في إعداد التنبؤ الدقيق باعتبار

أن التنبؤ هو مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمنظمة. ليس هذا حسب، بل إن التخطيط الفعال يعتمد على درجة التفاهم والانسجام بين معدي التنبؤات من جهة، وبين مطبقي أساليب التنبؤ المختلفة من جهة أخرى. فالمديرون مثلاً قد لا يكونوا مطلعين تماماً على أساليب التنبؤ الكمية، كما أن معدي التنبؤات قد لا يكونوا على اطلاع تفصيلي مباشر بطبيعة أعمال المنظمة، أو الجوانب أو المجالات التي سوف يصار إلى تطبيق تنبؤاتهم فيها. ولهذا، فإن من أولى مهمات المنظمة تقريب الفهم المشترك بين هؤلاء جميعاً، وذلك لملاءمة طرق التنبؤ المستخدمة مع الواقع الذي تواجهه.

2- **الحصول على قبول الخطة**: إن من مقومات التخطيط الفعال الأساسية هي أن تقتنع الإدارة العليا للمشروع بأهمية التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة وتأييدها ومساندتها وتحمسها للجهود التخطيطية، فضلاً عن مسؤولياتها عن توفير المناخ السليم الذي يمكّن كُلاً من المخططين والمديرين التنفيذيين من العمل كفريق.

وهذا يقودنا للحديث عن المشاركة في عملية التخطيط. وهناك العديد من الوسائل التي يمكن لفريق التخطيط القيام بها لزيادة مثل هذا الالتزام والقناعة من قبل الإدارة العليا، ولكن أكثرها شيوعاً هي الطلب من أعضاء مجلس الإدارة المشاركة في العملية التخطيطية إذا لم يكونوا أصلاً راغبين أو متحمسين لذلك. فقد تجعلهم المشاركة في وضع يعدلوا فيه آراءهم ويتقبلوا التخطيط كوظيفة حيوية من وظائف الإدارة أيضاً ضرورة إشراك المرؤوسين في العملية التخطيطية لزيادة ارتباطهم وولائهم للمنظمة، أي شعورهم بالانتماء وتحمل المسؤولية.

3- **يجب أن تكون الخطة سليمة:** كما هو واضح يجب التأكيد على أن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة، ولكي يتحقق ذلك يجب أن تكون الخطة سليمة وفعالة. وهناك الكثير من المشروعات التي أنفقت مبالغ طائلة فقط لإعداد خطة كانت -في الأساس- غير سليمة، وخير وسيلة لضمان خطة سليمة هي أن تقوم المنظمة على الدوام بالاحتفاظ بعقل متفتح، ومراجعة مستمرة لافتراضاتها، وأن تتبنى منهجاً مشابهاً للمنهج الذي يتبعه أي محامٍ بارع وماهر. بمعنى أن على المنظمة أن تحصل على التأييد اللازم الذي يجعلها، أو يجعل هيئة التخطيط في المنظمة، قادرة ومتمكنة من الدفاع عن الخطة. والخطوة التي تلي ذلك، هي إعداد جدول تفصيلي بالمقابل يشمل كل ما في الخطة من أخطاء وأسباب عدم توافق الخطة. ويقترح بعض الخبراء الذهاب إلى أبعد من مدخل **المحامي البارع**. فهم يدعون أن هذا المدخل لن يكتفي بمجرد تنفيذ الخطة، بل سوف يقدم خطة مضادة تقوم على افتراضات مضادة. وعلى أية حال، فالمهم أن تقوم المنظمة باختبار الافتراضات التي تقوم عليها الخطة. وهذا بدوره سوف يساعد على ضمان أن تنتج عملية التخطيط خطة سليمة.

4- **إن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري.** فالتنظيم السليم الفعال يعاون على التخطيط الجيد، ونعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يعاون على تنفيذ الخطة حيث يوفر تحديداً سليماً ودقيقاً للاختصاصات والمسؤوليات، ويوفر قنوات سليمة وفعالة للاتصالات وتدفق المعلومات بما

يضمن تقبل تحرك مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتيجيات الجديدة.

والأهم في هذا الصدد أن يصار إلى **تحديد مسؤولية التخطيط**، خاصة وأن التخطيط هو مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها.

وبعبارة أخرى فإن الإدارة (كالرئيس، ومديري الإنتاج والمبيعات) وهم المسؤولون فعلاً عن تنفيذ الخطة، يعدون مسؤولين أيضاً عن تطويرها. أما أن تقوم لجنة تخطيط لا تضم هؤلاء في عضويتها، وتبعث بالخطة جاهزة للتنفيذ، فهذه هي الكارثة بعينها.

5- **الموضوعية في التخطيط**: إن التفاؤل الزائد خطأ مثلما التشاؤم المفرط خطأ. فالإنسان يميل دوماً لرؤية ما يريد رؤيته فقط، ويتحيز لوجهة نظره. في التخطيط الفعال، على المنظمة أن تبتعد عن مثل هذه الأساليب، وبدلاً من ذلك، عليها أن تتبع المنطق والموضوعية، والحقائق الشاخصة، والتنبؤات المستندة إلى المنهجية العلمية، مع مزيد مع الخبرة والدراية والمهارة. إن التفاؤل صفة طيبة، لكن التفاؤل ينبغي أن يكون مبنياً على أسس رصينة، وأن تبذل جهود من أجل تحقيقه في الميدان.

6- **أهمية وجود سياسات إجرائية جيدة**: من أجل عملية تخطيطية فعالة ينبغي وجود سياسات إجرائية جديدة (Operating Policies) تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء واتخاذ القرارات في مجالات وأنشطة المشروع (الإنتاج والتسويق والمبيعات، والقوى العاملة الخ ...).

إن وجود مثل هذه السياسات يشجع الإدارة العليا على تفويض كثير من سلطاتها إلى المستويات الإدارية الأدنى وتركيز اهتمامها على مجال التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات الرئيسية التي تحدد الأغراض الأساسية للمشروع وخصائصه العامة وطبيعته الأساسية والتي على ضوئها يتم تحديد أهداف المشروع واستراتيجياته وخططه.

7- **شرط التخلي عن مشروع الخطة:** إن مشروع أي خطة ليس كتاباً مُنزلاً. وعليه، فإن من مقومات التخطيط الفعال أن يكون المشروع على استعداد تام للتخلي عن مشروع الخطة فوراً إذا ما وجد من المبررات الموضوعية والعلمية ما يدفعه إلى ذلك. فالتخطيط الفاعل ينبغي أن ترافقه مرونة عالية. ولهذا، فإن الخطة يجب أن تتضمن تحديداً، وموافقة مسبقة على التخلي عن الخطة.

8- **أهمية وجود نظام للمتابعة، وخطة مرنة:** إن مراجعة الخطة دورياً، وبانتظام (خصوصاً خطط الطوارئ والأزمات الاستراتيجية) هي عملية ضرورية جداً بل مطلوبة ومرغوبة. إن عملية المراجعة يجب أن تعتمد على بيانات دقيقة وحديثة. ويوجد في معظم المنشآت نظماً للمحاسبة تساعد المديرين على تقييم أدائهم في الفترة السابقة. ويتعين على المديرين تقييم أدائهم المستقبلي بملاحظة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وأن تكون ملاحظاتهم شمولية. فالمتغيرات في هذه البيئة قد تتطلب إعادة النظر جزئياً أو كلياً بالخطط الموضوعة. ولهذا فإن الخطط ينبغي أن تتسم بالمرونة العالية.

9- **المراجعة السنوية للخطة**: يرى البعض من الكتّاب أن أي خطة في مجال الأزمات يمتد مداها الزمني لأكثر من 12 شهراً في ظل ما نشهده اليوم من تطورات سريعة في الأوضاع الاقتصادية والمالية والاجتماعية إنما تعدّ على درجة كبيرة من الخطورة. وهؤلاء يرون أنه يتعين على الإدارة أن تقوم سنوياً –على الأقل– بمراجعة الافتراضات الرئيسية والعوامل المؤثرة التي استندت إليها خطة الأزمات الاستراتيجية. وعلى الإدارة بعد ذلك أن تراجع بدقة وتمحص شديدين التقدم الحاصل بالنسبة لإنجاز الخطة، والتعرف بوضوح على أسباب الانحرافات إن وجدت، والجوانب الإيجابية أيضاً.

10- **توافر كوادر تخطيطية كفوءة**: غني عن القول أن التخطيط الفعال يعتمد على فاعلية وكفاءة ومهارة القائمين عليه. إن نجاح جهاز التخطيط يتطلب أن يتوافر له كوادر بشرية متخصصة ذات مستوى عالٍ من المهارة التخطيطية. فالمخططون هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وبين المتخصصين في مختلف مجالات وأنشطة المشروع. ويعتبر دور المخططين من وجهة نظر الإدارة ومن جهة نظرهم هم أنفسهم، وكذلك المنزلة والمكانة التي يحتلها المدير (للتخطيط) في المشروع مقارناً بالمديرين الآخرين، وعلاقته بالإدارة العليا وبالمديرين الآخرين، والمستوى التنظيمي لجهاز التخطيط، هذه كلها تعتبر مؤشرات دالة على مدى الوعي التخطيطي في المشروع.

11- **ملاءمة الخطط للواقع**: يميز بعض الكتّاب بين التخطيط بالأهداف، والتخطيط الموجه. ويناسب التخطيط بالأهداف البيئة التي يمكن

التنبؤ أو التكهن بها. ويتعين هنا أن تكون الخطط تفصيلية إلى حد بعيد. وفي هذه الحالة فإن أساليب التنبؤ المستخدمة هنا يمكن أن تعتمد على البيانات التاريخية. ويمكن لهذه الخطط أن تحدد بالتفصيل على كل موظف بالمنظمة، وكيف يمكن إنجاز العمل.

أما التخطيط الموجه، فهو أكثر ملائمة حين يصبح من الصعب التنبؤ بظروف البيئة. وفي هذه الحالة فإن المخطط (Planner) يمكنه أن يتعرف بسهولة على المجال الرئيسي الذي ستعمل فيه المنظمة، والاتجاه العام الذي ستتحرك فيه.والمخطط في هذه الحالة يعطي اهتماماً أكبر لنوعية النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة، بينما يقل اهتمامه بتخطيط عمل كل موظف على وجه الدقة، فهناك تركيز أكبر على الجهود التنسيقية لإنجاز لأهداف العريضة للمنظمة، وكذلك على القدرات الخلاقة والبديهية لدى الأفراد.

## ثالثاً: خطوات التخطيط للأزمات والطوارئ

هناك ست خطوات أساسية للعملية التخطيطية. وهذه الخطوات هي:

1- تحديد الأهداف. 2- وضع الفروض التخطيطية.

3- تحديد البدائل. 4- تقييم البدائل.

5- الاختيار. 6- تكوين الخطط المشتقة.

وفي أدناه شرحاً موجزاً لكل خطوة.

### 1- تحديد الأهداف:

من أولى خطوات التخطيط أن تكون للمشروع مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة، والقابلة للتنفيذ، وقد ناقشنا في هذا الفصل أهمية تحديد الأهداف كشرط أساسي من شروط تحقيق الخطط لأهدافها المرسومة. فالأهداف العامة للمنظمة مطلوب وضعها وتحديدها، وكذلك أهداف كل الوحدات التابعة للمنظمة (أهداف فرعية). وينبغي أن تحكم أهداف المنظمة طبيعة كل الخطط الرئيسية، والتي –عن طريق عكسها لهذه الأهداف– تحدد أهداف الإدارات الرئيسية. وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها أهداف الأقسام وهكذا كلما اتجهنا إلى الأسفل.

### 2- وضع الفروض التخطيطية:

تحدثنا عن هذه النقطة بالذات، وأكدنا على ضرورة العناية الفائقة بوضع فروض تخطيطية على أسس علمية /منهجية آخذين بنظر الاعتبار عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. إن هذه الفروض في غاية الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط. ووضع الفروض يتطلب تنبؤات، وهذا الأمر ناقشناه عند الحديث عن مقومات ومبادئ التخطيط الفعال. وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع هي:

(A) فروض لا يمكن السيطرة عليها (No controllable) مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار، الضريبة والسياسات الضريبية، والأزمات المالية والاقتصادية والسياسية ...الخ.

(B) فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها (Semi controllable) مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العمال، وللسياسة السعرية للشركة.

(C) فروض يمكن السيطرة عليها Controllable، وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتنطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في أسواق جديدة، اختيار موقع المصنع، والقيام ببرامج بحوث واسعة النطاق.

ونظراً لأن البيئة المستقبلية للخطط تكون معقدة إلى حد كبير، فليس من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفصيلات البيئة المستقبلية للخطة. وعليه فإن الفروض ينبغي أن تقتصر على النواحي الحرجة (Critical) أو الاستراتيجية (Strategic) في الخطة.

### 3- تحديد البدائل:

من النادر أن نجد خطة لي أمامها إلا بديل واحد، بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل. وكثيراً ما يثبت أن البديل غير الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل. وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاقتصار على تلك التي تعد بأفضل النتائج، يقوم المخطط (Planner) بعد ذلك باختبار هذه البدائل. وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط الرئيسية، فإن هذا الاختبار قد يكون على جانب كبير

من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز المادي وللكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

**4- تقييم البدائل:**

إن هذه الخطوة تتطلب جهوداً مضنية من الإدارة الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله وباستخدام أساليب بحوث العمليات القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة وعلى أساس معايير التكلفة والجهد، والجوانب الإنسانية. وفي هذه الخطوة، تتم الإجابة عن أسئلة مثل:

- هل تتواءم هذه الخطط البديلة مع الأهداف العامة للإدارة العليا ومع الأساليب التنفيذية للعمليات القائمة الآن في المنظمة؟
- ما هي التعديلات المطلوب اتخاذها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟
- هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث التكاليف، السرعة، أو جودة العمل المطلوب؟

**5- اختيار الخطة المقترحة:**

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة، وهنا يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها، الإجابة على التساؤلات التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟

- هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل؟
- ما هي احتياجات الخطة من الأفراد، التدريب، الإشراف، الآلات والمعدات الخ ..؟

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات بالمنظمة. وهنا ينبغي أن تشتمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم، والوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

## رابعاً: أنواع الخطط

يترتب على القيام بالعملية التخطيطية الوصول إلى أنواع عديدة من الخطط التي يتبناها المشروع وأن محاولة تحديد كل أنواع الخطط التي يمكن تواجدها في المشروع تبين بوضوح مدى اتساع العملية التخطيطية وشموليتها. ويمكن تصنيف الخطط إلى الأنواع التالية.

1- السياسات Policies

2- الإجراءات Procedures

3- القواعد Rules

4- البرامج Programs

5- الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية Budget

وفي أدناه شرح موجز ومركز لكل نوع من هذه الأنواع:

### 1- السياسات Policies

نقصد بالسياسات «مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة». كذلك تعرّف السياسات بأنها مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد (Rules) والأنظمة. ومن هذين التعريفين نستنتج أن السياسة هي عبارة عن مبدأ عام أما القاعدة فهي تصرف محدد يجب أن يتم لتحقيق هذا المبدأ في جانب محدد من العمل والنشاط.

إن أهمية السياسات تكمن في أنها تحدد المجال التي سيتخذ القرار داخله، وتضمن أن القرار سيكون متمشياً مع الأهداف ومساهماً في تحقيقها. ففي أي مشروع توجد المئات من المشاكل التي ينبغي إيجاد حلول لها، والمئات من القرارات الواجب اتخاذها. ولكن الكثير من هذه المشاكل يتكرر يومياً، ومن ثم فإن ضرورات العمل تقتضي وضع سياسات تطبّق على الحالات المتشابهة أو المتقاربة. والسياسات تسمح للمديرين بتفويض السلطة بينما يحافظون على السيطرة. والسياسة لا تخبر المدير بالضبط ماذا يعمل، ولكنها تحدد له المجال الذي سيتخذ قراره في إطاره. وبعض السياسات تكون أصعب من غيرها عند الاستخدام بسبب حاجتها إلى تفسير أكبر أو إعطاء عدة تفسيرات.

ولكن ينبغي التمييز بين السياسات (Policies) والأهداف (Objectives). فالأهداف، كما أوضحنا آنفاً، هي نقاط النهاية للتخطيط، بينما السياسات هي الطريق التي تسلكه القرارات باتجاه النهايات (Ends). إن السياسة هي الطريق التي يوصلنا إلى الهدف.

**♦ تطبيق السياسات**

لا قيمة للسياسات حبراً على ورق. بل إن قيمة السياسات وأهميتها تكمن في التطبيق. وهذا التطبيق في رأي الخبير الإداري (رالف ديفيز Ralph Davis) ينبغي أن يمر بعدة مراحل نوجزها بالآتي:

أ- تكوين وإعداد السياسات وما يرتبط بها من مبادئ شاملة وقواعد محددة.

ب- توزيع هذه السياسات وتعريفها على كافة القطاعات العاملة في المنطقة.

ج- توجيه الأفراد وتعليمهم بمفاهيم هذه السياسات وأهدافها.

د- القبول بهذه السياسات من قبل العاملين في المنظمة.

هـ- تفسير بعض الجوانب الغامضة منها (شروط أساسي من شروط التطبيق).

و- التطبيق.

ز- المتابعة.

ومن الملاحظ أن السياسات ينبغي ألا تعدّ.بما يتعارض أو يتضارب مع استراتيجيات وفلسفة المنظمة. والضرورة تقتضي أن يكون العاملون على دراية بهذه السياسات، وأن يفهموها ويدركون أبعادها وأهميتها وهذا يتم من خلال التثقيف والتدريب والتأهيل، والاتصالات (Communications) الاعتيادية داخل الهيكل التنظيمي. فالمعروف أن السياسات تشجع التنمية الإدارية لأن السياسات تنمي قدرات ومؤهلات ومهارات الأشخاص الذين يقومون بتطبيقها. فالسياسات تستلزم التفكير من جانب المديرين كما أنها تشجعهم على ممارسة سلطاتهم داخل الحدود المرسومة لهم. والسياسات لا تقتصر على مجرد منع التصرف السيء، بل إنها تؤدي أيضاً إلى العمل الإيجابي المرغوب.

♦ **أنواع السياسات**

توجد تصنيفات مختلفة للسياسات، قسم منها على أساس الخصائص (مثل الغرض، الاستخدام، المصدر، مدى التأثير، الوظيفة، التكوين، مدى تكرار التطبيق، المكتوبة وغير المكتوبة ...) أو الطبيعة (سياسات أساسية وسياسات ثانوية ...) إلا أن التصنيف الأقرب إلى الفكر الإداري هو الذي يقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين. وطبقاً لهذا الأساس نقسّم السياسات إلى ثلاثة أنواع هي:

**السياسات الأساسية:** (Basic Policies) وهي أساس وأصل السياسات الأخرى مجتمعةً، ولأهميتها فإنها تُستخدم من قبل كبار المديرين في الإدارة العليا (Top Management). والسياسات الأساسية غالباً ما تكون

موثقة ومدرجة في القانون الداخلي للشركة (By–Laws) ويتصل بأهدافها. وبالنظر لتأثيراتها على مجمل سياسات المشروع، فإن السياسات الأساسية تكون عامة وشمولية وذات طبيعة مرنة.

**السياسات العليا** (Top Policies): وهي سياسات يستخدمها مديرو الإدارات، أي أعضاء الإدارة الوسطى (Middle Management). وإن الإدارة العليا هي التي تضع هذه السياسات، بعكس السياسات الأساسية التي يقوم المؤسسون بوضعها طبقاً للنظام الداخلي للشركة. وهي سياسات أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية، ولكن تأثيراتها تكون كبيرة على كل أجزاء المشروع. أي أنها تتعلق بأنشطة المشروع كافة.

**السياسات الفرعية** (Operational Policies): ويُطلق على هذا النوع من السياسات أيضاً اصطلاح السياسات التشغيلية أو سياسات الإدارات. ورؤساء الأقسام والمشرفون هم الذين يستخدمونها. إن السياسات الفرعية تختلف عن السياسات الأساسية والسياسات العليا من ناحية أنها تتعلق بنشاط معين في المشروع مثل: الشراء، البيع، الإنتاج، التسويق، التخزين، التمويل، الترويج الخ .. وهي سياسات منبثقة عن السياسات العليا التي بدورها تكون منبثقة عن السياسات الأساسية النابعة من أهداف المشروع.

وهناك تقسيم شائع آخر للسياسات يتم على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع. وطبقاً لهذا الأساس نحصل على مثل هذه الأنواع التالية:

أ– سياسات الإنتاج. ب– سياسات التسويق.

ج- السياسات المالية.          د- سياسات الأفراد.

**السياسات المكتوبة وغير المكتوبة** السياسات قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة. ومن الأفضل أن تكون مكتوبة وموثقة، بل إن بعض المديرين يشعرون أن السياسة لا توجد بالفعل إلا إذا كانت مكتوبة. أما السياسات الشفهية والضمنية فهي غالباً ما تكون غير واضحة ومحددة المعنى بالنسبة لجميع الأطراف التي يهمها الأمر. والكثير من الشركات لا تضع كل سياستها كتابةً، ولكن الاتجاه نحو السياسات المكتوبة يزداد بصفة مستمرة. ومن بين أبرز مزايا السياسات المكتوبة الآتي:

أ- تشجيع المديرين على التكفير في معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها.

ب- تكون السياسة صريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد.

ج- يمكن الحصول على معالجة واحدة وعادلة بالنسبة لنفس المشكلات.

د- السياسات المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأي تغيير في المعنى أو المضمون.

هـ- في حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسات المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد.

♦ **متطلبات السياسات الفعّالة**

أ- ينبغي رسم وإعداد السياسات بما يتلاءم مع الأهداف والخطط ولا يتناقض معها.

ب- أن تكون السياسات مترابطة تكمل بعضها البعض وأن لا تكون متناقضة. فلا يجوز أن تكون سياسات التسويق، مثلاً، متناقضة مع سياسات المبيعات، أو أن تكون سياسات الإنتاج متعارضة مع سياسات الرقابة النوعية، وأن تتعارض هذه السياسات مع سياسات حماية المشروع ضد المخاطر والأزمات.

ج- أن تمتاز السياسات بالمرونة العالية وعدم التقولب في بوتقات جامدة ومتحجرة. فالسياسات التي أعدت قبل خمس سنوات قد لا تكون ملائمة الآن، والأمر يتطلب تعديلها أو تغييرها بما يتناسب والمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

د- يستحسن أن تكون السياسات الإدارية مكتوبة.

هـ- ينبغي أن يطلع العاملون على السياسات ويدركون أهدافها وأبعادها. ومن الضروري أن تقوم الشركة بعملية التثقيف والتدريب بالسياسات القائمة كجزء من مهامها الأساسية.

و- أن لا تتعارض مع الأعراف التجارية المتداولة أو مع التنظيمات والتشريعات الحكومية، أو مع العادات والتقاليد الاجتماعية.

ز- أن تكون شاملة وتتناول كافة أوجه العمل والنشاطات في المنظمة

وأن تسير بشكل مكمّل لوظيفة التنسيق ولا تتعارض معه.

ح- يجب أن تكون السياسات واقعية. فالسياسات غير الواقعية لا قيمة لها لأنها لن تكون قابلة للتطبيق الميداني.

ط- ينبغي مراقبة السياسات. ولا نقصد هنا رقابة نتائج السياسة، بل نقصد رقابة السياسة نفسها، فالسياسات عرضة للتقادم أو لسوء التفسير، كما أنها قد تفشل في بلوغ أهدافها، ولهذه الأسباب ينبغي إعادة النظر بالسياسات، بانتظام ودقة متناهيين للتأكد من أنها ما زالت شمولية، وواقعية وقابلة للتنفيذ والتطبيق.

### 2- الإجراءات Procedures

الإجراء هو نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو إنجاز عمل ما. والإجراءات تركز على (التفاصيل) أما السياسات فتركز على (المداخل العامة الرئيسية). وأهم ما يوصف به الإجراء هو عملية التتابع الزمني و(المنطقي) للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل. ولتوضيح العلاقة بين السياسة والإجراء، لنفترض أن سياسة المشروع هي «منح إجازات للعاملين بها»، وهنا ينبغي تحديد الإجراءات اللازمة لوضع هذه السياسة موضع التطبيق مثل إجراء وضع جدول بالإجازات حتى لا يتعطل العمل، وتحديد أنواع الإجازات (اعتيادية، مرضية، عارضة، براتب كامل، بنصف راتب، بدون راتب ...) وكيفية وشروط الحصول عليها.

ولزيادة فعالية الإجراءات، ينبغي تحقيق ما يلي:

أ- أن تكون شاملة ومرتبطة فعلاً بالأهداف المنشودة؛ ب- أن تكون نمطية وتستند إلى معايير محددة حتى يسهل حصر المسؤولية من قبل الأشخاص الذين يمارسونها؛ ج- ينبغي أن ترتبط الإجراءات بالخطوات الرقابية في المنظمة حتى يمكن التأكد من أن ما يتخذ من إجراءات لا يتعارض مع الأهداف المطلوب بلوغها من إنجاز عمل معين؛ د- أن تستند الإجراءات على حقائق كافية عن طبيعة العمل لا على أساس الحدس والتخمين والاجتهاد؛ هـ- أن تتميز بالثبات ولكن مع المرونة -بمعنى أن نفس الإجراءات يجب أن تطبق على نفس العمليات في كل مرة يؤدي فيها نفس العمل، و- التحديث، بمعنى أن لا تكون ثابتة بمعنى الجمود، خاصة في عصر يتميز بالمتغيرات الهائلة في كل شيء؛ ز- أن تتميز بالبساطة بدلاً من التعقيد والروتين الممل، وأن تكون واضحة ومفهومة من جانب كل الذين سيقومون باستخدامها؛ ح- ينبغي تحليل الإجراءات لمنع التداخل والازدواج والتعارض والتكرار.

3- **القواعد** Rules

القواعد هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي -مثل غيرها من الخطط- يتم اختيارها من بين البدائل. وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط. بمعنى آخر، إن القاعدة هي تعبير ملخص عما يجب عمله، وعما لا يجب عمله، وغير مسموح بأي انحراف عنها. والقواعد لا تسمح بوجود أي مدى عند اتخاذ القرارات. أما السياسة

فتعمل على تشجيع اتخاذ القرارات بتقديم إرشادات معينة. وهكذا، فإن الأساس في القاعدة أن تعكس قراراً إدارياً بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام به.

والقواعد ترتبط بالإجراءات من حيث كونها مرشداً للعمل، ولكنها بعكس الإجراء، لا تحدد أي تتابع زمني. يضاف إلى ذلك أن القاعدة قد تكون وقد لا تكون جزءاً من الأجزاء. فمثلاً «ممنوع التدخين» هو قاعدة غير مرتبطة أو متصلة بأي إجراء. ولكن الإجراء الذي يحكم مناولة ومعالجة الطلبيات (Orders) يجب أن يتم اعتمادها في نفس يوم استلامها. وهذه القاعدة لا تسمح بالانحراف عن مقرر أو سبيل العمل الموضوع، كما أنها لا تتدخل إطلاقاً في الإجراء الخاص بمعالجة طلبات العملاء.

### 4- **البرامج** Programmes

هي مجموعة متشابكة الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد وغيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين، وعادة ما يحدد لها رأس المال اللازم والميزانيات التشغيلية المطلوبة.

وبعبارة أسهل يمكن تعريف البرنامج «بأنه خطة عمل لإنجاز واجبات معينة خلال فترة محددة ووفق ميزانية مرسومة». وعلى ذلك تصبح مثلاً خطة العمل الخمسية لدى المشروع بمثابة برنامج للعمل، وتصبح مهمة توسيع المصنع بإضافة خط إنتاجي جديد بمثابة برنامج عمل خلال السنتين القادمتين.

والبرنامج قد يكون صغيراً أو قد يكون ضخماً. إلا أن هناك عناصر مشتركة تجمع بين كل البرامج سواء كانت صغيرة أو كبيرة؛ وهذه الخصائص هي:

أ- أنها تخدم تحقيق هدف أو أهداف معنية؛ ب- إنها تستلزم جهوداً إضافية؛ ج- إن تنفيذها يرتبط بزمن معين؛ د- إنه لا بد من وجود ميزانية محددة للصرف منها على البرنامج ومعتمدة لأجله؛ هـ- إن البرنامج عادة يرتبط بخطة عمل أو ببرامج عمل أخرى ترتبط مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف محدد في خطة العمل.

والبرنامج الرئيسي قد يستلزم إعداد العديد من البرامج المشتقة. فمثلاً برنامج شركة الطيران -الذي يتكلف عشرات الملايين من الدولارات لشراء الطائرات وقطع الغيار- يتطلب هذا البرنامج الكثير من البرامج المشتقة إذا أريد لهذا الاستثمار الضخم أن يُستخدم استخداماً سليماً. وفي هذه الحالة يمكننا أن نذكر البعض من هذه البرامج المشتقة:

أ- برامج لتوفير قطع الغيار لأقسام التشغيل والصيانة؛ ب-برنامج لإعداد خدمات الصيانة الخاصة؛ ج- برنامج لإعداد عمال الصيانة وتدريبهم؛ د- برنامج لتدريب الطيارين، ومهندسي الطيران؛ هـ- برنامج لتعديل جداول الطيران؛ و- برنامج لإعداد وتدريب العاملين بالمطارات لخدمة هذه الطائرات؛ ز- برامج إعلانية؛ ح- برامج لتمويل أسطول الطائرات والتأمين عليها.

### 5- الميزانيات التقديرية Budgets

إن الميزانية التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبراً عنها في شكل أرقام. وقد يشار إليها كبرنامج رقمي. وهذه الأرقام قد تكون على شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل، أو وحدات إنتاج، أو ساعات عمل المكائن، أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه. والميزانيات التقديرية لا تتعلق بالنواحي المالية فقط، وإنما قد تغطي أوجه نشاط المشروع كلها أو أي جزء منها. والكثير من الميزانيات التقديرية تظهر على شكل وحدات وليس دنانيراً أو دولارات مثل: الميزانية التقديرية للمبيعات، والميزانية التقديرية للمشتريات، والميزانية التقديرية للإنتاج، والميزانية العمومية التقديرية، والميزانية التقديرية للقوى العاملة...الخ.

والميزانيات التقديرية تحدد أهداف كل نشاط من نشاطات المشروع، ولهذا تكون الميزانيات التقديرية مفصلة نسبياً، وتطبق على فترة زمنية معينة، مع تقسيم المعلومات داخلها إلى فترات زمنية أقصر. وتستخدم الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للأغراض الرقابية مما جعل الكثير ينظر إليه كأداة من أهم أدوات الرقابة. لكن إعداد الميزانيات التقديرية هو في الواقع عمل تخطيطي، بل إنها قد تكون أداة التخطيط الأساسية في الكير من المشروعات، لأن إعدادها يجبر المشروع على التكفير بالمستقبل.

# أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في إطار الحيّز المخصص للإجابة تحديداً.

**السؤال الأول:** علق على العبارة التالية: «إدارة الأزمات تحتاج إلى مهارات تخطيطية راقية.» إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

| التعليق |
| --- |

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

| | أمثلة توضيحية داعمة |
| --- | --- |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثاني:** ما هي برأيك أهمية التخطيط لظروف الأزمات في المنظمات التالية:

A- الملكية الأردنية:

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

B- البريد الأردني:

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

-------------------------------------------------------------------------

C– مصفاة البترول الأردنية:

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

D– جامعة الإمارات العربية المتحدة:

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------

E- ديزني لاند:

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

F- الاتصالات السعودية:

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------

G- كورفور:

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

H- مركز سلطان (السيفوي):

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

**السؤال الثالث**: علّق على العبارة التالية: «التخطيط في ظروف الأزمات يحدّد اتجاه المنظمة»، اعط أمثلة توضيحية داعمة.

| التعليق |
| --- |

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

-----------------------------------------------------------------------

| | أمثلة توضيحية داعمة |
| --- | --- |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الرابع**: كيف يساعد التخطيط في معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، مثل الأزمات العاصفة أو المفاجئة؟ اعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

.............................................................................

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الخامس**: ما هي العلاقة القائمة بين التخطيط لمواجهة الأزمات وأساليب إحكام الرقابة على الأزمات؟ اعطْ أمثلة توضيحية.

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

--------------------------------------------------------------------------------

| | أمثلة توضيحية داعمة |
| --- | --- |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال السادس:** تخيل أن شركتك لا تمتلك خطة لمواجهة الأزمات لأن قراراتها مرتبكة أو مجزأة. كيف تُقنع شركتك بأن يكون لها قرارات موحّدة ومتماسكة لمواجهة الأزمات؟ اعط نصائح عملية.

.............................................................................................

.............................................................................................

.............................................................................................

.............................................................................................

.............................................................................................

.............................................................................................

.............................................................................................

.............................................................................................

.............................................................................................

.............................................................................................

.............................................................................................

.............................................................................................

.............................................................................................

| | نصائح عملية |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال السابع:** علّق على العبارة التالية: «التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات يقع في صلب نشاطات جهاز العلاقات العامة». اعطْ أمثلة توضيحية لدعم التعليق المقترح من قِبَلك.

| التعليق |
| --- |

------------------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------------------
------------------------------------------------------------------------

| | أمثلة توضيحية دائمة |
| --- | --- |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثامن:** كيف تستطيع مساعدة شركتك في مهام إعداد تنبؤ دقيق يمكّنها من إدارة الأزمة حال حدوثها؟ اعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

| | أمثلة توضيحية دائمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

السؤال التاسع:

A- ما المقصود بالحصول على قبول الخطة؟

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

B- ما المقصود بالموضوعية في التخطيط للأزمات؟

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

C- ما المقصود بالخطة السليمة لمواجهة الأزمات؟

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

.................................................................................

**السؤال العاشر:** ميّز بين السياسات والإجراءات والقواعد، والبرامج والميزانيات التقديرية في إطار إدارة الأزمات، وقدر تعلق الأمر بوظيفة التخطيط.

| السياسات | الإجراءات | القواعد | البرامج | الميزانيات التقديرية (أو المدونات التخطيطية) |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

# المراجع

## أولاً: المراجع العربية

1- أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، القاهرة، 1992.

2- أمنية مصطفى صادق. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2002.

3- د. بشير العلاق، مبادئ الإدارة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

4- د. بشير العلاق، الإدارة: مبادئ، وظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 1996.

5- د. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

6- د. جاري ديسلر، أساسيات الإدارة، كتاب مترجم إلى العربية، منشورات دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1991.

7- جمال حواشي، سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، القاهرة، المؤسسة العربية للنشر والأعلام، 1999.

8- د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال – مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2005.

9- حسن السريحي ونجاح القبلان، أمن المكتبات السعودية: دراسة مسحية 2 إبريل 2006.

http://www.srdh.org/Arabic/ printer/. asp?
10 = 83&tr = 22&prog-ARP

10- د.حميد الطائي، ود. بشير العلاق، أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات). دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

11- د. زكي غوشة، العلاقات العامة في الإدارية المعاصرة، الأردن، 2003.

12- عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 1995.

13- عاصم حسين الأعرجي، «إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية» الإدارة العامة مجلد 39 العدد الأول إبريل 1999.

14- د. عبدالمجيد السيد عبدالمجيد، الإدارة: أصول، مبادئ، تطبيقات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.

15- عبدالسلام أبو قحف، إدارة الأزمات، القاهرة، مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.

16- علي أحمد فارس، إدارة الأزمات: الأسباب والحلول/ مركز المستقبل للدراسات والبحوث، شبكة النبأ المعلوماتية – الخميس 15 أيار/ 2008 – 8 جماد الأولى/ 1429.

17- السيد عليون، إدارة الأزمات والكوارث ومخاطر العولمة والإرهاب الدولي/سلسلة دليل صنع القرار (2) القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004.

18- د. فؤاد الشيخ سالم، ود. زياد رمضان (وآخرون)، المفاهيم الإدارية

الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.
19- د. لبنان هاتف الشامي، ود. عبدالناصر جرادات، العلاقات العامة في الإدارة (المبادئ والأسس العلمية). المركز القومي للنشر، الأردن، 2000.
20- مأمون وقافسة وعاصم حسين الأعرجي: «إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى»، الإدارة العامة مجلد 39 العدد الرابع يناير 2000.
21- محمد جاسم الذهبي، التطوير الإداري، بغداد، 2001.
22- محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 1997.
23- د.محمد سويلم، أساسيات الإدارة، دار وهدان للطباعة، القاهرة، 2004.
24- محمد صدام. الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، الإداري، العدد 9، يونيو 2004.
25- محمد صدام جبر، إدارة الأزمات، نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني». الإداري العدد 76، مارس 1999.
26- د. محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة، 2004.
27- د. محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
28- د. مدني عبدالقادر علاقي، الإدارة، دار تهامة للنشر، جدة، 2003.

29- منى صلاح الدين شريف. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة. البيان للطباعة والنشر، 1998.

30- موسى اللوزي، التطوير النظامي، دار وائل للنشر، عمان،1999.

31- د. ناجي معلا، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، اتحاد المصارف العربية، 1992.

32- إدارة الأزمات: الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجه المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟ 30 مارس 2006 ( لم يُذكر اسم كاتب المقال في الموقع).

http//www. al-jazirah.Com. Sa/magazine/29 2002/aj.htm

33- مواجهة الأزمات و الكوارث باستخدام نظم المعلومات http://dssworld, jeeran.com/new-page-ll.htm ( لم يذكر اسم كاتب المقال في الموقع).

34- صحيفة الوطن. العدد (2019)، 11 إبريل 2006.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1-Andrew Dubrin, Human Relations: A Job-Oriented Approach, Preston, N.Y, 2004.

2-Abraham Maslow, Chris Agyris and others A Book of Management Scientists, Vantage Press, New York, 1995.

3-Andrew H. Vandeven and others: «Determinants of

Coordination Modes Within Organizations». American Sociological Review, Vol. 41 April 1976.

4- Ana, Parkinson (2007). Public Relations: Text and Case studies, Vantage Press, New York, U.S.A.

5- Albert, Rosenberg (2007). Public Relations. Admiral Publishers, Canada.

6- Chester Bernard, The Functions of the Executive, Harper & Brothers, N.Y. 2003.

7- Druker P; Management for Results: Economic Tasks and Risk Taking Decisions, Harper, N.Y. 1964.

8- David, Ford (2008). Managing Public Relations. Ts Publishing, Australia.

9- Freeze J. D & Miner F. C, «Henri Fayol: A New Definition of Administration « The Academy of Management Proceeding, New York, 1980.

10- Fayol H. General and Industrial Management, Pitman, London, 2004.

11- George Steiner. Top Management Planning, Macmillan, N.Y. 2006.

12- George Sciner, «The Rise of the Corporate Planner» Harvard Business Review, Sep-Oct 1970.

13- Hall T. D. and Hall F.S M: What>s New in Career Management, Organization>s Dynamies, 2004.

14-H. Simon. «Comments on the Theory of Organization»

American Political Science Review, Vol 46. No. 4, 1952.

15- John Mc Donald, «How Business Make Decisions» Forune, August, 1955.

16- John Hicks and J. Stone «The Identical Success», Journal of Applied Psychology, Vol 46 Dec 1962.

17- James Thompson: Organizations in Action, Mc Graw-Hill, N. Y. 2006.

18- Jay Galbratih, «Organizational Design» Interfaces, Vol. 4, No. 3, may 1974.

19- John Campbell and others: Managerial Behaviour, Mc Graw-Hill, N. Y. 2003.

20-Kato & Ralf: Productivity in Japan, A Practical Study, Tokyo University, 2003.

21- Koontz and O> Donnel, Principles of Management, McGraw-Hill, N.J, 2005.

22- Korman A. K. Organizational Behavior, Englewook, Cliffs, N.J, 1980.

23- Kallman E. and Gupta R, Top Management Commitment To Strategic Planning, Am Empirical Study: Managerial Planning 1979.

24- Koontz, H. and O>Donnel, C; Management: A Book for Reading, Mc Gaw-Hill N.Y. 2005.

25- Kahalas, Harvey, «Planning Types and Approaches,

A Necessary Function»: Managerial Planning, May-June 1980.

26- Locke E. A, The Idea of Frederick W. Taylor, An Evaluation, The Academy of Management Review, Vol7. 1983.

27- Oliver Sheldon, The Philosophy of Management, Pitman, New York, 2001.

28-P.R Lowranec and J. W, Lorsch, «Differentiation and Integration in Complex Organizations».Administrative Science Quarterly, Jan. 1967.

29- Pedar P. "Planning: A Guide To Implementation", Managerial Planning, July-August, 1980.

30-Peter Lorange and Richard Vancil «How to Design A Strategic Planning System». Harvard Business Review. Sep-Oct. 1976.

31- Paul Lawrence and Jay Lorsch: Organization and Environment, Harvard University Press 2001.

32- Robert L. Helibroner, «How To Make an Intelligent Decision?» Think, Dec 1966.

33- Ralph Davis, The Fundamentals of Top Management. Harper and Brothers, N. Y. 1950.

34-Reves and J. Woodward, The Study of Management Control in Industrial Organization: Behavior and Control, Oxford University Press, 2006.

35-Steven Carrol and Henri Tosi, Management By Objectives, Macmillan, N.Y. 2004.

36-Steve, Lesley (2008). Global PR. John Wiley & sons, The U.K.

37- Steve, Keganson (2008). Effective Management of Global PR. Prentice-Hall, Saddle River, New Jersey, U.S.A.

38-Shapero H. J & Wahba M. A, Frederick W. Taylor: 62 Years Later, Personnel Management, 2001.

39-Terry P. T. "Mechanisms for Environmental Scanning": long Range Planning, June 1977.

40-The Macror Deal: Bad Timing, Bad, Business, «Business Week. Oct. 13 1980.

41-Wiliam Newman and John Logan. Strategy, Policy, and Control Management. Southwestern. Ohio, 2005.